

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'IMPACT DES PRATIQUES RELATIONNELLES AU TRAVAIL SUR LA
RECONNAISSANCE : LE CAS DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DU JEU VIDÉO

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

MARIE-EVE BROUARD

SEPTEMBRE 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement n°8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche, Monsieur Denis Harrisson, pour son soutien continu lors de la rédaction de ce mémoire. Ces précieux conseils ont su orienter mes recherches, répondre à mes questions et estomper les doutes qui me côtoyaient. Son appui indéfectible m'a permis de mener à bien la rédaction de ce mémoire.

Un merci particulier à mon conjoint, Jean-Michel, qui m'a offert, par son calme et sa patience, le support dont j'ai souvent eu besoin pendant la rédaction de ce mémoire. Sa confiance en mes capacités a été un élément important lors des moments plus difficiles qui ont accompagné cette longue entreprise.

Je désire aussi remercier les entreprises participantes, qui ont rendu possible la réalisation de cette recherche. Un merci particulier aux participants, qui m'ont généreusement offert leur temps et leur confiance.

Un sincère merci aussi à mes amies de la maîtrise, avec qui il est toujours agréable d'échanger sur la vie (et l'école...) tout en partageant un bon repas. L'expérience de la maîtrise aurait été fade sans vous et nos enthousiastes rencontres.

Enfin, merci à ma famille et mes amis qui m'ont toujours encouragé à persévérer tout au long de mon parcours universitaire, quitte à douter de me voir un jour quitter les bancs d'école...

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	i
TABLE DES MATIÈRES	ii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ	ix

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE	1
-------------------------------------	---

CHAPITRE I

LE MONDE ACTUEL DU TRAVAIL ET SES CONSÉQUENCES SUR LE TRAVAILLEUR :

ÉTAT DE LA QUESTION	4
1.1 L'univers actuel du monde du travail.....	4
1.1.1 Un marché global en mutation	4
1.1.2 L'économie du savoir et de l'information	6
1.1.3 L'organisation post-bureaucratique	7
1.2 Le mal du travail	9
1.2.1 La santé psychologique du travail	10
1.2.2 La perte de sens du travail	11
1.2.3 La dislocation du collectif de travail.....	12
1.2.4 L'identité de la personne	13
1.2.5 Un déficit de reconnaissance	14
1.2.6 La frontière travail et non-travail	15
1.3 Conclusion	16

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL	17
2.1 La reconnaissance au travail.....	17
2.1.1 Les différentes conceptions de la reconnaissance	18
2.1.2 Une définition de la reconnaissance au travail.....	19
2.1.3 Les sources de la reconnaissance	21
2.1.4 Le rôle de la reconnaissance	21
2.2 Les pratiques relationnelles en milieu de travail	23

2.2.1 Pratiques relationnelles au travail : une définition	23
2.2.2 Les conditions de réussite de l'implantation des pratiques relationnelles.....	25
2.3 Les innovations sociales en milieu de travail	26
2.3.1 L'innovation sociale en entreprise	26
2.4 L'industrie du jeu vidéo	28
2.4.1 Un secteur aux caractéristiques propres	28
2.4.2 Le capitalisme culturel	29
2.5 L'interactionnisme symbolique	32
2.6 La théorisation ancrée	33
2.7 Le paradigme constructivisme.....	34
2.8 Le modèle de l'étude	35

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE	38
3.1 Les objectifs de la recherche.....	38
3.2 La recherche qualitative	39
3.3 L'étude de cas	39
3.4 L'éthique de la recherche	40
3.5 L'échantillon de la recherche.....	41
3.5.1 Le recrutement des répondants	42
3.5.2 Le portrait des répondants	43
3.6 La collecte des données.....	46
3.6.1 Les instruments de collecte des données	46
3.6.2 Le déroulement de la collecte des données.....	47
3.7 L'analyse des données.....	48
3.7.1 Les notes d'entrevues	48
3.7.2 Le choix d'un logiciel d'analyse des entrevues	48
3.7.3 Le codage des données	49
3.7.4 L'interprétation des données	51
3.8 Conclusion	51

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	52
4.1 Présentation des entreprises visitées.....	52
4.1.1 Entreprise A.....	53
4.1.2 Entreprise B.....	53
4.1.3 Entreprise C.....	54
4.1.4 Entreprise D.....	54
4.2 Codification des entrevues	55
4.3 Codes issus des questions.....	55
4.4 Analyse des codes issus des questions.....	56
4.4.1 Les pratiques relationnelles.....	57
4.4.2 La reconnaissance horizontale.....	64
4.4.3 Reconnaissance verticale	67
4.4.4 Le climat de travail.....	70
4.4.5 La relation employé-employé	74
4.4.6 Aimer son environnement de travail.....	75
4.4.7 Les forces de l'environnement de travail.....	78
4.4.8 La motivation à donner de la reconnaissance.....	81
4.4.9 La santé psychologique.....	83
4.4.10 La rétention positive	86
4.4.11 L'innovation organisationnelle	87
4.4.12 La relation employeur-employé.....	89
4.4.13 La compétition inter-collègue	91
4.4.14 Le bon collègue	93
4.4.15 La reconnaissance verticale ascendante	94
4.4.16 Motivation à mettre en place des pratiques relationnelles	95
4.4 Les effets néfastes sur la reconnaissance au travail	96
4.6 Retour sur la problématique et le modèle de l'étude.....	97
4.6.1 Les raisons d'implantation des pratiques relationnelles.....	98
4.6.2 La perception des employés sur les pratiques relationnelles	100
4.6.3 Les impacts des pratiques relationnelles sur la reconnaissance au travail	101
4.7 Conclusion.....	102

CHAPITRE V

DISCUSSION ET CONCLUSION	104
5.1 Faits saillants de l'étude	104
5.1.1 Différents aspects du mal-être au travail.....	105
5.1.2 Les défis actuels du monde du travail	106
5.1.3 La motivation à donner de la reconnaissance.....	107
5.1.4 Les pratiques relationnelles comme innovations sociales	107
5.1.5 Les conditions de succès des pratiques relationnelles	108
5.2 La contribution de la recherche	109
5.3 Les limites de la recherche.....	110
5.4 Recherches futures	112
5.5 Conclusion	113
 BIBLIOGRAPHIE	 115
 APPENDICE A	 123
QUESTIONNAIRES D'ENTREVUES	124
Questionnaires pour les employeurs	124
Questionnaire pour les employés	126
 APPENDICE B	 128
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (sujet majeur)	129
 APPENDICE C	 131
LETTRE DE PRÉSENTATION DU PROJET POUR LES EMPLOYEURS.....	132
 APPENDICE D	 134
ENSEMBLE DES CODES POUR LES PARTIES EMPLOYEURS ET EMPLOYÉS	135

LISTE DES FIGURES

2.1	Les quatre pratiques de la reconnaissance au travail	19
2.2	Hypothèse sous-jacente à la nature de la connaissance produite	35
2.3	Modèle de l'étude	36
4.1	Réseaux du code <i>pratiques relationnelles</i> pour le bloc employeur	59
4.2	Réseaux du code <i>pratiques relationnelles</i> pour le bloc employé	62
4.3	Réseaux du code <i>reconnaissance horizontale</i> pour le bloc employeur	65
4.4	Réseaux du code <i>reconnaissance horizontale</i> pour le bloc employé	66
4.5	Réseaux du code <i>reconnaissance verticale</i> pour le bloc employeur	68
4.6	Réseaux du code <i>reconnaissance verticale</i> pour le bloc employé	69
4.7	Réseaux du code <i>climat de travail</i> pour le bloc employeur	71
4.8	Réseaux du code <i>climat de travail</i> pour le bloc employé	72
4.9	Réseaux du code <i>relation employé-employé positive</i> pour le bloc employé	75
4.10	Réseaux du code <i>aimer son environnement de travail</i> pour le bloc employeur	75
4.11	Réseaux du code <i>aimer son environnement de travail</i> pour le bloc employé	77
4.12	Réseaux du code <i>force</i> pour le bloc employeur	78
4.13	Réseaux du code <i>force</i> pour le bloc employé	80
4.14	Réseaux du code <i>motivation à donner de la reconnaissance</i> pour le bloc employeur	81
4.15	Réseaux du code <i>motivation à donner de la reconnaissance</i> pour le bloc employé	82
4.16	Réseaux du code <i>santé psychologique</i> pour le bloc employeur	84
4.17	Réseaux du code <i>santé psychologique</i> pour le bloc employé	85
4.18	Réseaux du code <i>rétenion positive</i> pour le bloc employé	86

4.19	Réseaux du code <i>innovation organisationnelle</i> pour le bloc employeur	88
4.20	Réseaux du code <i>innovation organisationnelle</i> pour le bloc employé	89
4.21	Réseaux du code <i>relation employeur-employé</i> pour le bloc employeur	90
4.22	Réseaux du code <i>relation employeur-employé</i> pour le bloc employé	91
4.23	Réseaux du code <i>compétition inter-collègue</i> pour le bloc employé	92
4.24	Réseaux du code <i>bon collègue</i> pour le bloc employé	94
4.25	Réseaux du code <i>reconnaissance verticale ascendante</i> pour le bloc employeur	95
4.26	Réseaux du code <i>motivation à mettre en place des pratiques relationnelles</i> pour le bloc employeur	95
4.27	Modèle de l'étude	98

LISTE DES TABLEAUX

3.1	Portrait démographique des répondants, partie employeur	44
3.2	Portrait démographique des répondants, partie employés	45
3.3	Liste des codes issus des questions	50
4.1	Fréquence des codes créés à partir des questions et des concepts à l'étude	56

RÉSUMÉ

Les changements qui affectent les milieux de travail modernes ont des conséquences lourdes pour les travailleurs : compétition entre les collègues, effritement du collectif de travail, perte de sens du travail. Il en résulte plusieurs malaises psychologiques, un manque de reconnaissance entre les travailleurs et un manque de reconnaissance de la part de la direction (verticale).

Au même moment, il est possible d'observer des entreprises qui mettent en place des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et appréciées des employés. Ces « pratiques relationnelles en milieu de travail » ont généralement pour objectif de créer un environnement de travail plus agréable, moins stressant et favorisant le plaisir au travail. Elles introduisent des aspects de subjectivité au travail dont les contours demeurent à explorer.

Cette recherche vise à comprendre les impacts de ces pratiques relationnelles en milieu de travail sur les dimensions que sont la reconnaissance horizontale et verticale. De plus, elle s'attarde aux raisons d'implantation, par les employeurs, de telles pratiques et elle désire comprendre la perception des employés au sujet de ces pratiques. Les pratiques relationnelles en milieu de travail seront considérées comme étant des innovations organisationnelles au travail.

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative utilisant la *grounded theory* (théorisation ancrée) et l'interactionnisme symbolique. À partir d'entrevues semi-dirigées conduites auprès de dix-huit employés et huit gestionnaires de quatre entreprises, nous dégagerons des réponses permettant de mieux comprendre la question de recherche. Cette étude prendra place au sein d'entreprises du secteur des jeux vidéo, ce dernier étant reconnu pour son dynamisme et son ambiance décontractée.

Les résultats obtenus démontrent qu'il y a un lien, dans l'industrie du jeu vidéo, entre les pratiques relationnelles et la reconnaissance. Par contre, ce lien n'est pas direct. Les pratiques relationnelles sont un élément favorisant un climat de travail agréable, la communication, les bonnes relations interpersonnelles et la reconnaissance. Les résultats permettent aussi d'identifier plusieurs raisons d'implantation des pratiques relationnelles par les gestionnaires ainsi que la perception qu'ont les employés de ces dernières.

Mots clefs : reconnaissance, innovation organisationnelle, jeu vidéo, pratique relationnelle, organisation du travail, climat de travail, communication organisationnelle.

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

Depuis environ 20 ans, les milieux de travail connaissent d'importantes mutations. L'ouverture des marchés, l'accroissement de la compétition interfirmes et le contexte de compétition entre les employés qui résultent de ces transformations ont changé la dynamique générale du monde du travail et plus particulièrement l'aspect relationnel entre les personnes. Dans ce contexte, la place n'est plus à la solidarité entre les travailleurs, qui doivent, chaque jour, démontrer qu'ils sont les meilleurs pour ne pas perdre leur emploi (Dejours, 2000).

Cet effritement du « tissu social » qu'est le milieu de travail a mené à des conséquences importantes et négatives pour les travailleurs, surtout au niveau de la santé mentale (Rondeau, 1999), tel l'augmentation des malaises psychologiques. Plusieurs travaux de recherche décrivent ces états de situation et leurs conséquences accablantes sur les travailleurs. Le manque de reconnaissance entre les travailleurs (reconnaissance horizontale) et le manque de reconnaissance de la part de la direction (reconnaissance verticale) comptent parmi les effets identifiés comme néfastes par la littérature (Brun *et al.*, 2003; Brun et Dugas, 2008). Plus particulièrement, le manque de reconnaissance joue un rôle central dans cette dynamique, ayant ainsi un effet aggravant sur les malaises psychologiques et l'effritement du tissu social.

Parallèlement à cette situation, la presse populaire des dernières années publie des palmarès mettant en vedette les « meilleurs employeurs ». Les entreprises figurant à ces palmarès variés se démarquent généralement grâce à leur climat agréable et à leurs pratiques avant-gardistes. Parmi celles-ci se trouvent de nombreuses entreprises du secteur du jeu vidéo, un secteur en pleine croissance au Québec (Guglielminetti, 2008).

Comme en témoignent ces palmarès et certains articles de la presse populaire, les entreprises de l'industrie du jeu vidéo semblent avoir mis en place des pratiques de gestion des ressources humaines très appréciées et recherchées par les travailleurs, entre autres pour le climat de travail qu'elles créent. La présence de telles pratiques dans une entreprise semble être un vecteur pour créer un environnement de travail agréable, moins stressant et

favorisant, en quelque sorte, le plaisir au travail. Ces « pratiques relationnelles en milieu de travail » ont généralement pour objectif de créer des liens entre les employés en offrant l'opportunité d'être en relation avec ses collègues. Elles semblent donc aller à contre-courant de la tendance générale identifiée comme source de mal-être au travail et c'est pourquoi la présente étude s'attardera sur ces pratiques.

Or, ces pratiques introduisent des aspects de subjectivité au travail dont les contours demeurent à explorer. En effet, malgré les éléments identifiés comme étant source de malaise au travail – tel le manque de reconnaissance – peu de recherches se sont intéressées à identifier les effets de la présence de pratiques relationnelles sur ces éléments négatifs. Peu de recherches se sont aussi attardées à questionner la perception que les employés ont de ces pratiques dans leur milieu de travail.

En conséquence, la présente recherche vise à **comprendre les impacts de ces pratiques relationnelles en milieu de travail sur les dimensions que sont la reconnaissance horizontale et verticale. De plus, nous tenterons de comprendre pourquoi les employeurs mettent en place de telles pratiques et nous nous attarderons à la perception des employés au sujet de ces pratiques.** Enfin, il sera possible, à l'aide de cette recherche, de dresser un portrait des principales pratiques relationnelles présentes dans le milieu de travail qu'est l'industrie du jeu vidéo. Nous traiterons ces pratiques relationnelles comme étant des innovations organisationnelles au travail.

Présentée sous forme d'étude de cas dans l'industrie du jeu vidéo, cette recherche est de nature qualitative. Ainsi, à partir de la théorisation ancrée (*grounded theory*) et de l'interactionnisme symbolique, des entrevues semi-dirigées ont été conduites auprès d'employés et de gestionnaires de quatre entreprises de l'industrie du jeu vidéo québécoise. À partir des données recueillies, nous tenterons d'apporter des réponses à la problématique identifiée.

Le premier chapitre de ce mémoire se découpe en deux sections. La première décrira certains des changements majeurs ayant affectés les milieux de travail dans les dernières années, tels que la mondialisation, l'économie du savoir et l'organisation post-bureaucratique. La seconde partie sera réservée au *mal du travail*, c'est-à-dire qu'elle s'attardera aux conséquences des changements ci-haut mentionnés sur la santé

psychologique des travailleurs. Plus particulièrement seront abordées les questions de la perte de sens, de l'effritement du tissu social, de l'identité de la personne, du déficit de reconnaissance et enfin, de l'amincissement de la frontière entre le travail et la vie personnelle du travailleur.

Le second chapitre traitera du cadre théorique et conceptuel de la recherche. Ce sera l'occasion d'approfondir les principaux concepts à l'étude, telle que la reconnaissance, les pratiques relationnelles, les innovations sociales au travail et l'industrie du jeu vidéo. L'interactionnisme symbolique, la théorisation ancrée et le constructivisme seront aussi abordés. Enfin, le modèle conceptuel de la recherche sera présenté, permettant d'illustrer les relations entre les concepts à l'étude et la question de recherche.

Le troisième chapitre présentera la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude. Une présentation des principaux fondements de la recherche qualitative, de l'étude de cas et de l'éthique de l'étude sera faite. Ensuite, l'échantillon, la démarche de collecte de données, les outils de collecte de données ainsi qu'un portrait des répondants seront présentés. Enfin, le chapitre donnera l'occasion de s'attarder à l'aspect de l'analyse des données qualitatives.

Le quatrième chapitre présentera les résultats de l'étude, obtenus suite à l'analyse des entrevues effectuées en entreprise. À l'aide de tableaux illustrant les principaux éléments des résultats et leurs relations entre eux, nous illustrerons les contenus du discours des répondants afin d'en faire ressortir les tendances lourdes.

Le cinquième chapitre discutera des résultats de la recherche et établira des liens avec la théorie et le modèle de l'étude. Ce sera de plus l'occasion de confronter et comparer ces résultats avec ceux de recherches pertinentes effectuées par des chercheurs de renom. Enfin, les limites de l'étude seront mises en lumière.

Nous concluons avec un rappel des éléments importants. Le tout sera suivi d'une présentation de l'apport théorique qu'offre cette recherche ainsi que des applications concrètes et pratiques qui en découlent. Pour terminer, quelques pistes de réflexion et des possibilités de recherches ultérieures seront évoquées.

CHAPITRE I

LE MONDE ACTUEL DU TRAVAIL ET SES CONSÉQUENCES SUR LE TRAVAILLEUR : ÉTAT DE LA QUESTION

Afin de bien situer la question de recherche et sa pertinence, il est primordial de mieux comprendre le contexte actuel du monde du travail ainsi que son impact sur les travailleurs. Ainsi, dans le présent chapitre, nous nous efforcerons de décrire comment le monde du travail s'est transformé, dans les dernières décennies, et comment ces changements ont influencé directement les travailleurs.

En première partie de ce chapitre, ce sont les changements ayant affecté le monde du travail, spécialement ceux ayant touché à l'organisation du travail, qui seront abordés. En seconde partie, les impacts de ces changements sur les travailleurs, particulièrement les aspects amenant des malaises au travail, seront présentés.

1.1 L'univers actuel du monde du travail

Le monde du travail a été le théâtre, dans les dernières décennies, de mutations qui ont ébranlé les réalités telles que nous les connaissions. La présente section vise à mettre en lumière certains de ces changements.

Les changements du monde du travail s'expriment sur des aspects précis de ce dernier. Ainsi, comme nous le verrons dans cette section, la globalisation des marchés, la montée de l'économie du savoir, l'arrivée de l'organisation post-bureaucratique ainsi que l'amenuisement de la frontière entre la sphère du travail et la sphère personnelle du travailleur ont transformé le monde du travail de manière significative, amenant ce dernier à s'ajuster pour être en mesure de répondre adéquatement à ce nouveau contexte.

1.1.1 Un marché global en mutation

La globalisation de l'économie et la mondialisation des marchés transforment de manière importante les organisations et le monde du travail, tant au plan des manières de faire qu'au plan des enjeux à considérer. Brun et Dugas (2008) soulignent que les effets de ces transformations, qui sont souvent mises en branle pour obtenir un avantage compétitif ou augmenter la profitabilité, n'ont pas que des effets positifs sur l'organisation, particulièrement au niveau des employés qui doivent apprendre à composer avec la nature imprévisible de ces transformations et de leurs conséquences. De son côté, Gaulejac (2005, p.25) illustre les résultats de ces transformations comme apportant « [...] une tension entre les exigences de profit portées par les actionnaires, l'adaptation au marché (« le client est roi ») et l'amélioration des conditions de travail ».

Au niveau de l'emploi, une des conséquences visibles de ces transformations est la mutation de la relation d'emploi qui unit l'employé et l'employeur. Pour Laabs (1996) ainsi que pour Kerr et Slocum (1987) l'ancien contrat, caractérisé par une organisation paternaliste qui garantissait la sécurité d'emploi contre la loyauté de l'employé a été remplacée par un contrat de responsabilité partagée, répondant aux besoins immédiats des deux parties et sans loyauté réciproque de la part de l'employeur ou de l'employé. Allaire et Firsirotu (2004) abondent dans le même sens et développent davantage ce propos. Pour ces auteurs, dès le début des années 1980, nous assistons au passage du modèle de loyauté réciproque (caractérisé par une relation durable entre l'employeur et l'employé, se traduisant par une grande sécurité d'emploi, de l'avancement et des promotions) à un modèle à trois marchés : marché financier, marché des produits et services, marché du « talent ».

Burke et Cooper (2006, p.83) cheminent dans le même sens qu'Allaire et Firsirotu (2004) et affirment ceci au sujet du marché du « talent » :

There is accumulating evidence of real or looming skill shortages in particular areas (e.g., skilled trades, IT) resulting in what has been termed a "war for talent". Organizations need to become "employers of choice" as well as retain those staff that have proven to be productive.

Ainsi, pour les entreprises, le défi est de taille : elles doivent composer avec un lien d'emploi changeant et un marché du talent en concurrence. Dans ce contexte, l'enjeu de l'attraction

et de la rétention de la main-d'œuvre prend une importance nouvelle et les entreprises doivent redoubler d'efforts et de stratégies pour tirer leur épingle du jeu.

1.1.2 L'économie du savoir et de l'information

Dans la dernière décennie, l'idée que le monde du travail est devenu davantage basé sur la connaissance (*knowledge-based*) a largement fait consensus (Adler, 2001; Burke et Cooper, 2006). Ce changement sera traité ici en deux temps.

Dans un premier temps, nous assistons au déplacement d'une économie produisant des biens matériels à une économie basée sur la production d'information, de savoir et de services (Child et McGarh, 2001). De plus, la production de savoir et de connaissance est souvent intangible, difficilement mesurable et requiert une plus grande part de créativité et d'innovation de la part des employés en plus d'attendre de ces derniers qu'ils améliorent constamment leurs connaissances (Burke et Ng, 2006) pour demeurer compétents.

Dans la même ligne de pensée, Rondeau (1999) identifie quatre sources de transformation majeures ayant un impact sur le marché de l'emploi, mais aussi sur le lien entre le travailleur et l'organisation : les forces économiques, les forces politiques, les forces technologiques et les forces sociales. À propos des forces économiques, l'auteur souligne l'évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir, précisant du même coup que les organisations doivent s'adapter, entre autres, par l'aplanissement de leurs structures. À long terme, selon Rondeau, les efforts des entreprises pour s'ajuster au nouveau contexte auront pour effet de forcer l'émergence de nouvelles formes et conception de l'organisation du travail. L'auteur conclut en affirmant que, contrairement à la gestion dans une économie de masse, « [...] gérer dans l'ère du savoir ne signifie pas posséder un contrôle total sur l'information, mais signifie au contraire gérer dans un environnement d'incertitude et de complexité accrue » (Rondeau, 1999, p. 19).

Dans un deuxième temps, l'aspect technologique, entre autres sous forme d'outils mis au service des entreprises, a pris beaucoup de place dans le monde actuel du travail. Cette présence technologique change la nature même du travail et de la tâche. Selon Rondeau (1999), la présence accrue des technologies dans le monde du travail laisse place à un

paradoxe : d'une part, elle contribue à banaliser et déqualifier le travail tout en augmentant les possibilités de contrôle sur ce dernier et, d'autre part, elle spécialise le travailleur lui apportant une plus grande capacité à prendre une décision.

De plus, selon Burke et Ng (2006), la technologie permet le partage et la distribution de l'information. Les travailleurs de l'économie du savoir, ainsi que les organisations dans lesquelles ils travaillent, sont devenus dépendants de ces technologies et du travail lui-même. Les auteurs ajoutent : « *The "information is power" cliché has shifted the relative power of managers to subordinates and workers as knowledge networks have placed information in the hands of everyone. The result of all this is the flattening and leveling of corporate structures.* » (Burke et Ng, 2006, p.91).

En somme, la présence des technologies dans le milieu de travail a un impact important sur ce dernier, autant au niveau des connaissances et du savoir-faire à maîtriser, de la circulation accrue de l'information ou de l'organisation du travail. Conséquemment, les défis auxquels doivent répondre les entreprises dans cet environnement en mouvance sont de taille.

1.1.3 L'organisation post-bureaucratique

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs changements exercent une pression sur les entreprises. Les organisations doivent s'adapter, entre autres en adoptant de nouvelles formes d'organisation du travail, afin de faire face plus efficacement à un environnement plus complexe et demandant, à une compétition mondiale (Miles et Snow, 1992; Adler, 1999) et aux nouvelles technologies ultras présentes. L'une des nouvelles formes d'organisation du travail qui est apparue dans les dernières années est l'organisation post-bureaucratique, selon le nom qui est le plus couramment donné à cette nouvelle forme organisationnelle (McSweeney, 2006).

Child et McGarth (2001, p.1136), présentent l'organisation bureaucratique de la manière suivante : « *Bureaucracy's familiar forms include hierarchical control and authority relations, relatively fixed boundaries, and top-down authority. [...] In a bureaucracy, the objective is to codify this valuable knowledge as rapidly as possible.* » Adler (1999) précise que l'organisation bureaucratique permet d'éviter le chaos en assurant que les employés ne

réinventent pas continuellement la roue et en garantissant un minimum de discipline et de codification de l'information.

Child et McGarth (2001, p.1136) soulignent que cette forme d'organisation connaît toutefois des limites : « *Many have argued that these attributes are maladaptive when massive change, environmental dynamism, and considerable uncertainty are the norm.* » Miles et Snow (1992) sont aussi d'avis que certaines formes organisationnelles ne sont pas adaptées aux changements de l'environnement économique, ajoutant que ce sont surtout les entreprises volumineuses et complexes qui ont de la difficulté à faire face au changement à cause de leur structure actuelle.

Adler (1999) souligne que la discipline et la codification que l'on retrouve dans la bureaucratie briment la créativité et l'innovation des employés devant performer des tâches moins routinières (comme dans le cas des entreprises de l'économie du savoir) et rend l'organisation bureaucratique peu efficace dans un environnement de turbulences. Adler (1999) en conclut que les entreprises dont l'objectif premier est l'innovation devraient en conséquence être moins bureaucratiques.

L'organisation post-bureaucratique, quant à elle, est définie par Child et McGarth (2001) comme prenant davantage la forme de réseaux horizontaux que la forme d'une organisation hiérarchique. Dans cette nouvelle forme d'organisation, le changement est tenu pour acquis et l'organisation n'est plus une structure stable, mais bien une structure flexible. Pour Briand et Bellemare (2006), une forme d'organisation plus horizontale et collaborative est une tentative pour rendre l'organisation plus flexible et adaptée à un environnement changeant tout en permettant les initiatives des employés.

Maravelias (2003) apporte une opinion critique face à l'organisation post-bureaucratique. Pour l'auteur, l'organisation post-bureaucratique n'est que la continuité de la bureaucratie, puisqu'elle continue le processus de rationalisation de l'humain, mais sous forme de réseau coordonnant les individus dans leur entièreté. La poste-bureaucratie subordonne davantage l'employé, car étant plus inclusive que la bureaucratie, elle brouille la frontière existant entre l'identité personnelle et le travail.

Malgré tout, l'organisation post-bureaucratique se présente ainsi comme une alternative à l'organisation bureaucratique qui, comme nous l'avons vu, présente des limites organisationnelles dans le contexte actuel. Plusieurs facteurs ont contribué à favoriser le passage d'une organisation bureaucratique à une organisation post-bureaucratique. Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'aspect technologique joue un rôle de premier ordre dans les changements encourus par le monde du travail. Pour Child et McGarh (2001), l'augmentation de l'intensité de l'information est un enjeu de taille que les théories du design des organisations doivent adresser. Pour Burke et Cooper (2006, p.83), la présence de la technologie court-circuite d'une certaine façon la hiérarchie présente dans l'organisation bureaucratique, influençant directement la culture et la structure de l'organisation :

The new technology, with its 24/7 availability, has changed the nature of the work day, the work week and notions of work personal life balance. Employees can be reached any time and any place. This technology has fostered new patterns of communication in organizations as well, influencing both structures and cultures. The traditional hierarchy has lost some of its power as information can be sent by e-mail anywhere in the organization.

Ainsi, l'économie du savoir présente un contexte particulier auquel l'organisation bureaucratique semble peu adaptée. Effectivement, une stratégie de codification de l'information produite par l'entreprise est lourde et difficile à mettre en pratique pour une entreprise produisant avant tout du savoir (Child et McGarh, 2001). L'organisation doit en conséquence s'adapter à son contexte si elle veut survivre à ce dernier.

En conclusion, les différents changements qui ont lieu dans le monde du travail ces dernières années ne sont pas mineurs. Ils ont marqué profondément le monde de l'emploi, tant dans la forme du lien d'emploi que dans la nature de la production et que dans l'organisation du travail. Cela a des répercussions importantes sur les travailleurs et leur santé psychologique, comme nous le verrons dans la prochaine partie de ce chapitre.

1.2 Le mal du travail

Les changements qui ont été illustrés dans les précédentes pages ont des répercussions importantes sur les salariés, et ce, à plusieurs niveaux. L'augmentation du sentiment d'insécurité, l'affaiblissement du sentiment d'appartenance face à l'organisation et la perte de

sens du travail sont quelques unes des conséquences négatives de ce nouveau contexte de travail (Rondeau, 1999). La nature imprévisible de ces transformations et des lois du marché laisse les travailleurs avec un sentiment d'incertitude (Brun et Dugas, 2008). De nombreux chercheurs se sont penchés sur la question et ont étudié et documenté ces conséquences afin de les comprendre et de les expliquer davantage.

L'une des approches utilisées pour s'attarder à cette question est la psychodynamique du travail, une discipline qui « s'intéresse aux rapports dynamiques qui permettent au travailleur de maintenir un équilibre psychologique malgré les contraintes rencontrées dans son travail » (Dejours, 2000b). Vézina (2000) précise que la psychodynamique s'appuie sur trois aspects, soit le sujet, le milieu de travail et le champ social ; l'équilibre de ces trois éléments est essentiel à la santé mentale du travailleur. C'est l'étude des relations entre ces trois aspects qui permet de comprendre et d'expliquer les souffrances mentales qui sont vécues par le travailleur. Cette approche permet une compréhension des situations de travail prenant compte du fait que les rapports entre le travailleur et son milieu de travail sont en perpétuel changement.

C'est à partir de cette approche que nous aborderons dans les pages qui suivent la question du mal du travail, qui présente une dynamique complexe et aux nombreuses conséquences.

1.2.1 La santé psychologique du travail

De manière générale, la santé mentale des travailleurs s'est détériorée dans les dernières années. Les changements survenus dans le monde du travail et que nous avons survolés précédemment en sont à l'origine (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003). En conséquence, l'augmentation des problématiques reliées au stress et à la santé mentale est l'un des enjeux importants que confrontent les organisations (Brun *et al.*, 2003). Parlant même d'une crise au niveau des ressources humaines, Brun *et al.* (2003, p.77) ajoutent :

Et cette crise ne sera pas uniquement celle de l'emploi, de la précarité et de l'insécurité économique. Ce sera celle de la subjectivité et de la santé psychologique des travailleurs qui sont à bout de souffle. Des signes précurseurs se manifestent d'ailleurs présentement sous plusieurs formes : montée de l'individualisme, démotivation, méfiance envers les dirigeants, désengagement, absentéisme, présentéisme, harcèlement et violence au travail.

Plusieurs facteurs sont en cause, mais des tendances lourdes se dégagent du contexte actuel du travail. Pour Brun *et al.* (2003), qui ont effectué une importante étude portant sur la problématique de la santé mentale, quatre principaux facteurs organisationnels constituent des risques élevés pour la santé mentale des travailleurs : la charge de travail, l'effritement des conditions relationnelles, la consultation du personnel et sa participation aux prises et décisions et, enfin, la reconnaissance du travail. Dans la présente recherche, deux de ces aspects nous intéressent particulièrement : les conditions relationnelles et la reconnaissance du travail.

1.2.2 La perte de sens du travail

L'une des répercussions observées dans les milieux de travail est la perte de sens du travail aux yeux des travailleurs. « Le travail fait sens dans la mesure où il donne le sentiment de contribuer à une œuvre collective et que chaque activité a une fin en dehors d'elle-même » (Gaulejac, 2005, p. 127). Mais actuellement, affirme Gaulejac, le travail est en perte de sens. Pour illustrer cela, l'auteur souligne que l'employé reçoit des messages paradoxaux de la part de l'entreprise : la concurrence est grande entre les employés qui doivent toujours donner plus, mais la coopération est nécessaire pour y parvenir; l'évaluation est individualisée, mais la réussite dépend du travail d'équipe. Aussi, la production de savoir et l'utilisation de processus informatisés rendent souvent abstraites les contributions des employés. Devant le discours de l'entreprise, le travailleur se sent confus. Donner un sens à son travail est alors la seule responsabilité de l'employé, qui doit lui-même trouver ses référents parmi les messages contradictoires que l'entreprise lui envoie (Gaulejac, 2005).

Dans le même esprit, pour Cartwright et Holmes (2006), la signification que le travailleur donne au travail représente la relation entre son monde interne et le contexte de l'organisation. L'expérience du travail s'articule alors autour de trois questions centrales : où me situe-je? Comment est-ce que j'interagis avec les autres ? Et quelles sont ma valeur et ma contribution face aux autres ? Dans le contexte actuel, il est de plus en plus difficile pour le travailleur de répondre de manière satisfaisante à ces questions pourtant fondamentales. Morin (1996) affirme à cet effet que le travail ne peut et ne doit pas être considéré seulement comme un facteur de production, mais aussi comme un moyen pour permettre à l'individu et à la société de se développer.

Enfin, un autre aspect est à considérer, celui du collectif de travail et de son rôle prépondérant dans la construction de l'identité du travailleur. Pour Douglas, Richard et Lynn (2004), plusieurs recherches semblent démontrer qu'il y a une relation entre les interactions gratifiantes entre collègues et le sens donné au travail par ces derniers. Cependant, Vézina et Carpentier-Roy (2000) affirment que le contexte actuel fait en sorte que le milieu du travail n'offre plus de temps et d'espace aux travailleurs pour échanger et débattre des problématiques et situations de travail et encore moins pour penser le travail, menant ainsi à une perte de sens du travail pour les travailleurs. Cet aspect du collectif de travail sera traité dans la prochaine section.

1.2.3 La dislocation du collectif de travail

Comme nous l'avons décrit, les changements dans l'organisation du travail ont eu pour effets de modifier la manière dont sont dirigées les entreprises; l'apparition des entreprises réseau, l'aplanissement des structures et les nouvelles technologies, par exemple. Ces nouvelles formes d'organisation du travail, jumelées à la concurrence accrue et mondiale à laquelle font face les organisations, ont pour effet d'augmenter la concurrence entre les travailleurs par l'évaluation individuelle et de les placer sous la menace du licenciement. Au final, c'est la solidarité collective qui en souffre (Dejours, 2000a). La compétition entre les collègues désolidarise les travailleurs et génère de l'individualisme, de l'isolement et un manque de communication (Carpentier-Roy *et al.*, 2000). Cette situation a pour effet de créer un effritement au niveau du tissu social de l'entreprise (Cartwright et Holmes, 2006; Labarre, 2000). Brun *et al.* (2003, p.72), au sujet des conditions relationnelles, décrit cette situation de manière éloquente :

En ce qui concerne les relations entre employés, la surcharge de travail, les contraintes de temps ou, encore, les critères élevés de production qui font naître une compétition sont autant de facteurs qui jouent en leur défaveur. Les pratiques de gestion qui pourraient déjouer ces difficultés, telles les réunions d'équipe, les face-à-face, les activités sociales, les marques de reconnaissance par le gestionnaire, ne peuvent être déployés, car trop souvent, ce dernier n'a pas les capacités nécessaires (temps, habileté, instruments de gestion, soutien administratif, etc.) ou ne possède pas les dispositions (valeurs, enjeux éthiques, etc.) qui lui donneraient la volonté de rendre prioritaire le dialogue avec ses employés. En somme, l'analyse des facteurs pouvant nuire à la mise en place de conditions relationnelles satisfaisantes devient un enjeu de taille pour les personnes et les organisations.

L'intégration du travailleur dans un collectif de travail passe par l'acte de socialisation (Hogue, Lévesque et Morin, 1989). De plus, l'idée que le travailleur se fait de son milieu de travail est nécessairement influencée par le groupe de travail. « Ces représentations de l'organisation et de la place qu'il y occupe ont un impact puissant sur les liens qui l'unissent à l'organisation, donc sur son sentiment d'appartenance » (Hogue, Lévesque et Morin, 1989, p.42). Or, l'absence de collectif et la compétition inter-collègues soulignée par Carpentier-Roy *et al.* (2000) diminue le sentiment d'appartenance et mène à l'effritement de la qualité des relations interpersonnelles entre travailleurs. La conséquence finale est la dislocation du collectif de travail et l'absence de toute solidarité, de tout sentiment d'appartenance à une équipe ou à un groupe.

1.2.4 L'identité de la personne

Le travail joue un rôle primordial dans la construction de l'identité personnelle du travailleur (Labarre, 2000). Armstrong (2003) définit l'identité comme le fait que le travailleur possède un sentiment d'appartenance à la compagnie et qu'il est un membre de valeur pour l'équipe de travail. Lorsque le travail perd de son sens et que l'aspect relationnel du travail s'effrite, c'est l'identité même du travailleur qui est atteinte. « Être, c'est être en relation. L'individu isolé est une abstraction, car quand il se perçoit, c'est à travers la perception d'autrui, et quand il se structure, c'est en interférence avec la constitution d'une réalité extérieure » (Louart, 1994). Si le travailleur ne peut plus se percevoir dans sa relation avec autrui ou encore s'identifier à son groupe de travail, quel est l'effet sur son identité personnelle?

Baugnet (1998, p.111) répond à cette question en affirmant que l'identité personnelle est directement liée à l'environnement social d'une personne :

[...] toute identité est à la fois psychologique et sociale. Elle est construite et générée socialement, issue des expériences sociales, modélisées et modélisant les perceptions, cognitions et comportement sociaux. Elle traite du sujet et de ses positionnements par rapport à l'environnement physique et social et de leurs implications sur le plan des idées et de l'action.

Ainsi, pour Baugnet, une personne cherchera toujours à s'intégrer dans un groupe social qui lui permet de se valoriser et de développer une image positive d'elle-même. Dans le cas où un groupe social ne peut fournir à une personne cette identité positive, cette dernière sera tentée de changer de groupe afin de rétablir la situation. Vézina (2000) souligne qu'en

psychodynamique du travail, la construction identitaire passe nécessairement par le jugement d'autrui sur son travail.

Un autre aspect influe sur l'identité du travailleur. Dans l'entreprise où règnent une organisation du travail rigide et des règles bien établies, les initiatives et la créativité individuelle sont souvent perçues des comportements délinquants. Cette situation a un impact direct sur la construction de l'identité individuelle du travailleur, car elle est une négation de sa personne et de ses caractéristiques individuelles (Vézina, 2000).

L'identité est donc sociale, car elle prend son origine dans le regard de l'autre, mais aussi individuelle. Pauchant (1996, p. 292) souligne ici le paradoxe opposant l'individu à sa collectivité :

Alors que la tradition existentielle souligne le caractère unique de l'individu, enraciné dans l'expérience inéluctable de la solitude, elle insiste également sur le fait que l'individu devient un individu par le truchement de rencontres et d'actions avec d'autres personnes. De ce point de vue naît l'idée paradoxale selon laquelle un individu devient authentique lorsqu'il peut participer activement à une collectivité, et qu'une collectivité véritable permet à ses individus de s'individualiser.

Allant dans le même sens, la concurrence entre les travailleurs contribue, comme l'a souligné Carpentier-Roy *et al.*, (2000), à détériorer les relations entre les travailleurs, à les désolidariser et à les individualiser. La construction de l'identité sociale et individuelle du travailleur est donc difficilement réalisable dans ce contexte.

Enfin, les mutations des formes du travail, jumelées aux avancées technologiques ont tendance à faire disparaître les métiers et rendent les travailleurs plus polyvalents (Labarre, 2000). L'identité professionnelle, partie intégrante de l'identité personnelle, est de moins en moins claire et facilement cernable pour le travailleur (Dubar, 2000), contribuant aussi à l'amenuisement de l'identité de ce dernier.

1.2.5 Un déficit de reconnaissance

Dans un contexte où le sens du travail vient à manquer, qu'il y a brisure sociale au sein de l'environnement de travail et une difficulté pour le travailleur à construire son identité, il n'est pas surprenant de voir des effets pervers se développer au sein de l'entreprise. L'une des

réalités identifiées par plusieurs auteurs comme posant problème et comme contribuant grandement au mal du travail est le manque de reconnaissance.

Selon Dejours (2000), l'approche de la psychodynamique du travail conçoit que la reconnaissance est fondamentalement de nature symbolique et se présente sous deux formes : comme un constat de la contribution du travailleur et comme gratitude pour l'apport des travailleurs à l'organisation du travail. La reconnaissance contribue à la construction du sens du travail par le travailleur.

Allant plus loin, Dejours (2000) affirme que dans un contexte de précarisation et de la mise en concurrence entre collègues la reconnaissance du travail d'autrui devient difficile, voire impossible. L'effritement du tissu social entraîne un manque de reconnaissance horizontale et ce manque de reconnaissance a pour conséquence de miner davantage ce même tissu social. C'est donc un cercle vicieux qui s'installe et dont le chaînon capital est le collectif de travail (Dejours, 2000).

Brun *et al.* (2003) confirment que l'absence de reconnaissance présente un risque élevé pour la santé mentale des travailleurs. Les auteurs soulignent l'absence, dans les entreprises, d'activités structurées pour susciter la présence de reconnaissance : « En fait, les organisations mettent peu l'accent sur la reconnaissance quotidienne des efforts des employés, sur les gestes simples qui font souvent toute la différence. » (Brun *et al.*, 2003, p.73).

En somme, l'état actuel du milieu du travail et des relations entre les travailleurs, jumelé au manque d'activités structurées pour favoriser la reconnaissance du travail contribue au mal du travail en permettant un déficit de reconnaissance.

1.2.6 La frontière travail et non-travail

En plus des changements que nous venons de présenter, une autre transformation de taille s'opère dans le monde du travail, celle-ci étant davantage en lien avec l'organisation du travail et la présence accrue des technologies. Les mutations que subit l'univers du travail ont tendance à brouiller la frontière entre les expériences « travail » et les expériences « non-travail » (Fleming, 2005; Nippert-Eng, 1996). Ainsi, la frontière qui séparait autrefois la vie à la maison de la vie du travail devient de plus en plus mince et imprécise.

Différents facteurs contribuent à amenuiser cette frontière. Cartwright et Holmes (2006, p.206) expliquent bien le phénomène qui contribue à cette situation : « *Long working hours and increased use of technology which enables employees to work anywhere and any time has meant that the physical and temporal boundaries of work have changed to the extent that work increasingly infringes on personal and family life.* » Les auteurs soulignent aussi l'aspect paradoxal de ce phénomène, qui prend place à une époque où la recherche de l'équilibre travail-vie personnelle revêt une importance particulière aux yeux des travailleurs.

En envahissant la sphère privée, les pratiques de gestion amènent avec elles une culture de l'urgence, un sentiment de toujours devoir faire plus et en tout temps qui mènent à la dépression, à l'épuisement professionnel et à la dépendance au travail (Gaulejac, 2005).

1.3 Conclusion

Les changements qui ont été présentés dans le présent chapitre ainsi que leurs impacts sur la vie du travailleur, autant au travail qu'à l'extérieur de ce dernier, posent des défis de taille aux gestionnaires. Devant de tels bouleversements, il y a lieu de s'interroger sur de nouvelles formes d'organisation du travail et de nouvelles pratiques visant à offrir un milieu de travail plus satisfaisant et sain pour le travailleur. C'est sur cette interrogation que la présente recherche se penche.

L'ensemble des bouleversements vécus par les travailleurs est intimement relié les uns aux autres et se présente comme un mécanisme qui s'enraille dès que l'un des engrenages s'affaiblit. Par contre, la clef de ce mécanisme semble résider dans la pièce qu'est le collectif de travail, qui permet d'offrir reconnaissance et sens du travail et ainsi aider le travailleur à forger son identité.

C'est pourquoi la présente recherche s'attarde aux pratiques relationnelles et à leurs impacts sur les dimensions que sont la reconnaissance horizontale et verticale. Nous tenterons aussi de comprendre pourquoi les employeurs mettent en place de telles pratiques et quelles sont la perception et les attentes des employés au sujet de ces pratiques.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Comme illustré dans le chapitre précédent, le milieu du travail actuel en est un de mutations et de transformation et entraîne des impacts importants sur les travailleurs. Dans le présent chapitre, nous nous consacrerons à la description des principaux concepts à l'étude dans la présente recherche. Ainsi, l'aspect central de cette recherche, soit la reconnaissance au travail, sera discuté. Nous aborderons ensuite la question des innovations sociales en milieu de travail et nous introduirons la question des pratiques relationnelles au travail. Puisque l'étude de cas est celle de l'industrie du jeu vidéo, ses réalités organisationnelles seront examinées. Enfin, l'interactionnisme symbolique, la théorisation ancrée et l'approche constructivisme seront exposés, suivi par une présentation du modèle de la recherche.

2.1 La reconnaissance au travail

À la lecture des études effectuées avec l'approche de la psychodynamique du travail, un constat s'impose : le manque de reconnaissance au travail joue un rôle important dans les malaises et les problèmes de santé mentale identifiés dans le monde du travail moderne (Dejours, 2000b).

D'une part, le manque de reconnaissance s'explique par l'effritement du tissu relationnel en milieu de travail : le climat de concurrence entre les employés tend à miner les relations interpersonnelles et ne favorise en rien un climat propice à la reconnaissance. D'autre part, la reconnaissance joue un rôle fondamental dans la construction de l'identité du travailleur (Dejours, 2000b) : « La reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être. » (Brun et Dugas, 2005, p.85). Son absence rend ainsi difficile la création d'une identité forte pour le travailleur. Enfin, dans une organisation

post-bureaucratique, la reconnaissance se présente comme une alternative viable aux pratiques de subordination et de contrôle qui caractérise l'organisation bureaucratique.

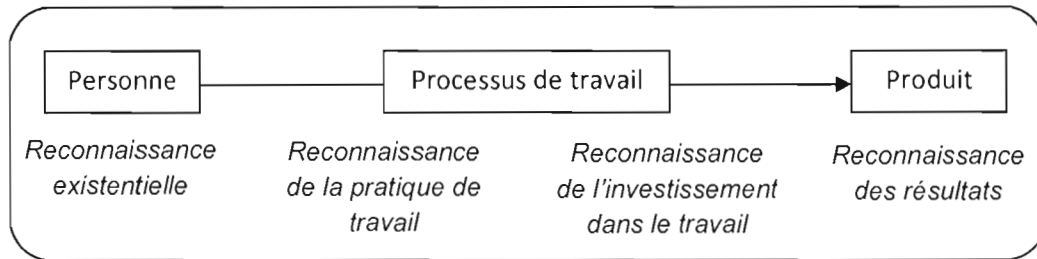
Les sections suivantes ont pour objectifs d'approfondir et de comprendre davantage ce qu'est la reconnaissance, quelles formes elle prend, quelles en sont ses conceptions, de quelles sources elle peut provenir et enfin le rôle qu'elle joue.

2.1.1 Les différentes conceptions de la reconnaissance

La reconnaissance est abordée selon différentes approches. Suite à l'analyse de la littérature, Brun et Dugas (2005 et 2008) s'emploient à décrire la reconnaissance selon quatre conceptions, précisant qu'aucune d'elles n'est exclusive et que la littérature combine et intègre généralement plus qu'une conception à la fois. Chacune de ces conceptions a un fondement différent et tend à reconnaître des aspects différents du travail ou de la personne. Toutefois, elles sont toutes inter-reliées, comme l'illustre la figure 2.1 :

- Perspective éthique : la reconnaissance est une question de dignité humaine et de justice sociale qui découle de l'égalité entre les personnes. Le fait d'être humain donne droit à la reconnaissance;
- Perspective humaniste et existentielle : mettant l'emphasis sur le processus, elle reconnaît la pratique du travail. Elle se retrouve souvent dans les relations interpersonnelles et dans la quotidienneté. Selon Brun et Dugas (2005 et 2008), elle devrait constituer la pierre d'assise des pratiques de reconnaissance;
- École de la psychodynamique du travail : mettant aussi l'emphasis sur le processus, elle reconnaît surtout l'investissement dans le travail. Elle représente alors une rétribution symbolique attendue par le travailleur. Elle se décline en deux dimensions : elle est un constat ou un jugement et elle est aussi une gratitude;
- Perspective comportementaliste : davantage axée sur les résultats, la rétribution est donnée selon le niveau de contribution de l'employé.

Figure 2.1 : Les quatre pratiques de la reconnaissance au travail



Source : Brun et Dugas, 2005.

Dans le cas qui nous intéresse ici, ce sont surtout les conceptions touchant au processus de travail qui retiennent notre attention. Ainsi, nous nous attarderons davantage aux pratiques reconnaissant la prestation de travail et l'investissement et l'effort de l'employé dans sa tâche, mais aussi plus largement dans son milieu et son collectif de travail.

2.1.2 Une définition de la reconnaissance au travail

Lorsqu'il est question de reconnaissance en gestion des ressources humaines, on réfère souvent à des éléments qui sont rattachés à des programmes de rémunération. Ainsi, du point de vue de la gestion des ressources humaines, St-Onge *et al.* (1998) utilisent les mots « reconnaissance » et « récompense » (pécuniaire ou non) comme synonymes. Ils affirment par contre que plusieurs entreprises utilisent généralement le mot « reconnaissance » pour désigner les récompenses qui ne sont pas de natures pécuniaires. St-Onge *et al.* (1998; 2005) déclinent la reconnaissance/récompense selon sept catégories : la communication, les comportements, les symboles honorifiques, la visibilité, les biens et les services, les conditions de travail et la rémunération. St-Onge *et al.* (1998) soulignent aussi qu'un programme de reconnaissance bien mené aura un impact certain sur la performance des employés.

Sans remettre en doute l'efficacité des programmes de reconnaissance sur la performance des employés, il convient toutefois d'y apporter un bémol. Malherbe et Saulquin (2003) mettent en garde contre une approche purement managériale et simpliste de la

reconnaissance qui la réduirait à un facteur de mobilisation et de performance socio-économique au sein de l'entreprise. Les auteurs précisent :

Elle ne serait plus alors qu'un avatar supplémentaire de la vieille opposition entre deux conceptions de la reconnaissance, l'une psychoaffective et l'autre technico-économique. Il n'y aurait même là qu'une énième instrumentalisation du thème de la reconnaissance, conduisant à récupérer et/ou occulter deux de ses dimensions essentielles, l'interdépendance des acteurs en situation de coopération productive et la légitimation de leurs attentes réciproques dans les relations de travail et d'emploi. (Malherbe et Saulquin, 2003, p.1819)

Deci, Koestner et Ryan (1999) ajoutent à cet effet que lorsque la reconnaissance prend la forme de bien tangibles (de type récompense), elle tend à avoir un impact négatif sur la motivation intrinsèque des employés à accomplir leur travail tandis que la reconnaissance verbale produit l'effet inverse, augmentant la motivation intrinsèque.

Pour Luthans et Stajkovic (1999), la reconnaissance se classe en deux catégories : premièrement, le renforcement des comportements identifiés comme positifs par l'employeur et, deuxièmement, la rétroaction sur la performance (par exemple pour illustrer l'atteinte des objectifs fixés) jumelée à la reconnaissance sociale (par exemple les remerciements, les félicitations, la mise en valeur des bons coups).

Ainsi, comme il est possible de le constater, la reconnaissance est une notion complexe et encore vague dans le milieu du management (Brun et Dugas, 2005; 2008). Hors, dans un contexte où la reconnaissance prend une aussi grande importance pour les employés, il nous apparaît important de définir ce qu'est la reconnaissance et comment elle se présente dans le milieu du travail. Brun et Dugas (2005, p.85) présentent la définition suivante de la reconnaissance :

La reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires.

Dans la présente recherche, c'est cette définition de Brun et Dugas (2005) qui sera retenue. Cette dernière nous apparaît plus pertinente et plus près de la conception avec laquelle nous abordons l'aspect social de cette étude. Notons toutefois que c'est avec un esprit inclusif que nous considérerons la reconnaissance lors de l'analyse.

2.1.3 Les sources de la reconnaissance

La reconnaissance, comme nous l'avons expliqué, est une notion plus complexe que le simple remerciement ou que la prime au rendement. Si la première idée qui nous vient en tête est souvent celle d'une reconnaissance formelle et provenant d'un supérieur hiérarchique, notons qu'au contraire, elle peut aussi provenir de plusieurs sources différentes. Brun et Dugas (2005 et 2008) identifient cinq types d'interactions créant des conditions propices à offrir de la reconnaissance :

- Organisationnelle : ce sont les pratiques de gestion encadrées par des politiques et des programmes;
- Verticale ou hiérarchique : c'est la reconnaissance qui vient directement de la relation qui s'établit avec les supérieurs hiérarchiques;
- Horizontale : c'est le « jugement de beauté » du travail effectué. Il émane des collègues et crée le sentiment d'appartenance;
- Externe : elle est liée à la prestation de service, venant souvent de clients, de partenaires ou de fournisseurs;
- Sociale : elle provient de la communauté externe, par l'implication des employés et de l'entreprise dans des activités bénévoles, par exemple.

Dans la présente recherche, les sources de reconnaissance qui seront étudiées sont la reconnaissance organisationnelle, la reconnaissance verticale et la reconnaissance horizontale. La reconnaissance provenant de sources externes ou de la communauté ne sera pas traitée puisque ce sont les aspects relationnels au sein de l'entreprise qui sont pris en considération, comme nous le verrons plus loin dans le modèle de la recherche.

2.1.4 Le rôle de la reconnaissance

Comme nous l'avons illustré, la reconnaissance joue un rôle primordial dans un milieu de travail, et ce, à plusieurs niveaux. Cette section n'est qu'un bref survol du rôle, complexe et multiple, que la reconnaissance joue au sein d'une entreprise.

La reconnaissance joue un rôle de premier plan dans l'élaboration de l'identité du travailleur et la construction du sens qu'il donne à son travail (Brun *et al.*, 2003), le travailleur se reconnaissant dans le regard de ses collègues.

Du point de vue organisationnel, le rôle de la reconnaissance est multiple. Au niveau de la culture de l'entreprise, Kerr et Slocum (1987) affirment que les systèmes de récompense (*reward systems*) renforcent les normes et les valeurs de la culture organisationnelle, contribuant de cette manière à créer et préserver cette même culture au sein de l'entreprise et du collectif de travail.

Au niveau de la satisfaction de l'employé face à son travail, de nombreuses études tendent à démontrer que le fait de recevoir une validation de son travail par ses collègues (reconnaissance horizontale) a un impact positif sur le niveau de satisfaction de l'employé (Appelbaum et Kamal, 2000). Paugam (2007) abonde dans le même sens, affirmant que la reconnaissance entre collègues réfère à la convivialité au travail puisque le collègue est de même statut que soi.

La reconnaissance joue un rôle de renforcement des comportements identifiés comme positifs au travail (Luthans et Stajkovic, 1999). En ce sens, elle a toute sa place dans l'organisation post-bureaucratique et fait contraste à la forme de contrôle qui dominait l'organisation bureaucratique. Par contre, pratiquer la reconnaissance présente un défi différent pour le gestionnaire: « De même, la reconnaissance est moins fréquente parce qu'elle exige plus d'habiletés de supervision et de compétences émotionnelles que la compétence centrée sur le contrôle. » (St-Onge *et al.*, 2005, p. 91).

Enfin, comme nous l'avons énoncé plus tôt, la reconnaissance, surtout verbale (Deci, Koestner et Ryan, 1999), a un impact positif sur la motivation, la performance et la productivité des employés (Luthans et Stajkovic, 1999; St-Onge *et al.*, 1998 et 2005). Les impacts de la reconnaissance sont, de manière générale, positifs à plusieurs niveaux, comme le résume St-Onge *et al.* (2005, p. 91) :

En somme, les employés sont davantage susceptibles d'être créatifs, engagés, flexibles ou coopératifs lorsque le mode de gestion de leur entreprise reconnaît la créativité, l'engagement, la flexibilité et l'esprit d'équipe. De fait, une gestion axée sur la reconnaissance favorise un climat de confiance où les superviseurs et les dirigeants perçoivent les employés comme étant responsables et désireux de faire des efforts, et où les employés se sentent estimés et respectés.

À la vue de l'ensemble des rôles que remplit la reconnaissance en milieu de travail, il semble possible d'affirmer que ce concept en est un de première importance lorsqu'il est question d'améliorer le tissu social d'un milieu de travail et la santé mentale des travailleurs qui y œuvrent.

2.2 Les pratiques relationnelles en milieu de travail

Comme nous l'avons démontré précédemment, le contexte actuel du travail a des conséquences de taille pour l'entreprise et les travailleurs, particulièrement au niveau du tissu social de l'entreprise. Face à cette situation, les efforts des entreprises pour s'ajuster à ce nouveau contexte ont pour effet de forcer l'émergence de nouvelles formes et conception de l'organisation du travail (Rondeau, 1999). Ces nouvelles pratiques sont variées et poursuivent des objectifs différents : attraction, rétention, efficience, enrichissement de la tâche, etc.

De manière générale, une revue de la littérature portant sur le plaisir (*fun*) et le bien-être au travail démontre que les pratiques s'y rattachant sont nombreuses et difficiles à catégoriser. À titre d'exemple, parmi les pratiques qui reviennent le plus souvent nous retrouvons : les horaires flexibles, l'absence de code vestimentaire, les journées thématiques, les repas de groupe, les clubs sociaux, les salles de repos/détente/jeux, les remises de prix, les sorties en groupe, les initiatives humoristiques, les concours amicaux, les activités sportives, etc..

Dans la section qui suit, nous tenterons d'offrir une définition satisfaisante pour une catégorie de pratiques qui nous intéresse particulièrement et que nous nommerons *pratiques relationnelles en milieu de travail*.

2.2.1 Pratiques relationnelles au travail : une définition

Tout d'abord, il convient d'établir qu'aux fins de la présente recherche, le lieu de travail est considéré comme un *milieu de vie*. Les travailleurs s'y retrouvent de nombreuses heures par semaine et sont en contact les uns avec les autres de manière régulière. C'est sur cet aspect que nous voulons porter un regard particulier. Ainsi, les pratiques relationnelles en milieu de

travail désigneront, dans cette recherche, un ensemble de pratiques caractérisées par deux aspects : le contact qu'elles permettent entre les personnes et l'ancrage qu'elles ont sur les lieux du travail.

2.2.1.1 L'aspect relationnel

Premièrement, les pratiques relationnelles en milieu de travail font appel à la notion de relation entre les personnes. Elles impliquent qu'il y ait un échange, une relation, entre collègues ou encore entre supérieur et subordonné. Le choix de s'attarder à cet aspect est justifié par l'intérêt porté au travail comme milieu de vie, mais aussi à la reconnaissance horizontale et verticale qui, comme nous l'avons vu, est le résultat direct d'un échange entre les personnes en cause.

Rappelons que les changements dans le monde du travail et le contexte d'emploi favorisent de plus en plus l'individualisation, l'effritement du tissu social au travail et la compétition entre les collègues. Ainsi, les relations entre les personnes en souffrent directement, avec pour conséquence une dégradation de la santé mentale des travailleurs. Comme le soulignent Brun *et al.* (2003, p.78):

L'environnement de travail, autrefois considéré comme un haut lieu de sociabilité et de relations interpersonnelles, devient un lieu d'individualité où les échanges entre les personnes prennent un caractère utilitaire : échanges d'information, demandes techniques, précisions sur des échéanciers, etc. [...] les individus n'ont plus le temps de se parler, d'établir un contact riche avec autrui. La vitesse à laquelle sont gérées nos organisations ne convient plus au temps qu'il faut pour s'écouter, se parler et échanger. Il faut agir rapidement. Dans ce contexte, la compréhension, l'écoute, l'encouragement ne peuvent se manifester, faute de temps. Les styles de gestion « modernes et efficaces » ont marqué une séparation entre les personnes au cœur des organisations. Le partage, le souci de l'autre, la solidarité ne sont plus les valeurs premières; elles ont été écartées au profit de valeurs marchandes tels l'efficacité, la rapidité, la certitude, l'assurance, l'intrépidité et l'individualisme. Les relations avec les supérieurs et les collègues se sont appauvries. Le soutien social, si important pour l'équilibre psychologique au travail, se fait donc de plus en plus rare. Ici aussi, il faut repenser la communication organisationnelle, ouvrir des espaces de discussion, redonne le droit et le temps à la parole afin de réapprendre à être ensemble.

Les pratiques relationnelles en milieu de travail présentent donc l'opportunité d'inverser cette tendance en repositionnant les relations interpersonnelles au centre du travail. Elles sont des

pratiques favorisant un contact humain direct, de personne à personne permettant un échange et la construction d'une relation.

2.2.1.2 L'ancrage sur les lieux de travail

Deuxièmement, les pratiques relationnelles en milieu de travail se déroulent *a priori* dans le milieu de travail. Ainsi, elles peuvent être une constituante de l'organisation du travail ou de tout ce qui touche à la tâche, par exemple le recours à des aires ouvertes pour favoriser la communication. Elles peuvent aussi se situer en « périphérie » de la tâche et du travail à proprement parler, par exemple une salle de repos sur les lieux de travail. Dans ce dernier cas, c'est au milieu de vie qu'est le travail que nous référons.

Bien que les pratiques relationnelles aient leur ancrage sur les lieux du travail, elles peuvent déborder de cet endroit. Ainsi, un employeur peut prendre l'initiative de mettre sur pied des activités en dehors des lieux de travail afin de favoriser le développement de relations interpersonnelles. C'est le cas par exemple d'une sortie de ski ou d'une fête de fin d'année.

Enfin, par extension, nous nous intéresserons aussi aux activités ayant place sur les lieux de travail et hors des lieux de travail et qui sont à l'initiative des employés s'étant connus sur les lieux du travail et dont la relation s'y est développée.

2.2.2 Les conditions de réussite de l'implantation des pratiques relationnelles

La mise en place de telles pratiques nécessite quelques conditions de succès afin de porter fruit. Bien que peu d'études traitent de ces conditions, un aspect important se dégage de la littérature. Des études semblent démontrer que pour qu'une pratique soit acceptée par les employés et crée les effets escomptés, la participation des employés ne doit pas être forcée. Fleming (2005) a effectué une étude auprès de jeunes employés d'un centre d'appels afin de connaître la perception de ces derniers face aux pratiques de l'employeur (thématique vestimentaire, activités de groupe, décoration thématique, etc.). L'auteur conclut que le fait que l'employeur incite grandement les employés à adhérer aux pratiques est perçu par ces derniers comme un manque de véracité et d'authenticité de la part de l'employeur. Les

actions incitantes de l'employeur font en sorte que certains employés réagissent avec cynisme face à ces pratiques. Ainsi, explique Fleming (2005), pour se forger une identité au travail, plusieurs employés se détachent volontairement de la tendance prônée et mise de l'avant par l'employeur, car ils se sentent forcés d'y adhérer : « [...] *the observed cynicism was a form of disidentification that enabled workers to define themselves as dignified adults by highlighting who they are not.* » (Fleming, 2005, p.299). L'auteur souligne aussi que, de manière générale, certains employés désirent conserver une limite claire entre la sphère « vie privée » et la sphère « travail ». Les pratiques relationnelles seront alors moins intéressantes, voire même menaçantes, pour ces derniers.

Ainsi, la solution semble résider dans la capacité pour l'employeur à trouver un juste milieu entre la mise en place de pratiques relationnelles et l'appropriation que doivent en faire les employés. Il faudrait donc offrir l'opportunité de s'investir dans les pratiques relationnelles tout en restant ouvert aux suggestions et initiatives des employés.

2.3 Les innovations sociales en milieu de travail

Dans la présente recherche, les pratiques relationnelles seront traitées comme des innovations sociales en milieux de travail. Bien que le terme innovation comporte souvent une connotation technologique, il n'en est rien dans la présente étude. Il apparaît ici pertinent d'approfondir ce qu'est l'innovation sociale, particulièrement celle qui prend place dans le contexte du travail.

2.3.1 L'innovation sociale en entreprise

Cloutier (2003) présente l'innovation sociale en entreprise (aussi appelée innovation organisationnelle) comme un développement des structures de production, particulièrement au niveau des nouvelles formes d'organisation du travail. Toujours selon l'auteure, deux perspectives ressortent de la littérature : la perspective instrumentale, qui fait référence à l'organisation du travail comme étant un facteur de la capacité d'innover. La seconde, la perspective non instrumentale, « considère les nouvelles formes d'organisation du travail à titre d'innovation sociale parce qu'elles permettent d'améliorer la qualité de vie au travail »

(Cloutier, 2003, p. 22). C'est cette deuxième perspective qui retient notre attention dans la présente recherche.

Enfin, Cloutier (2003) précise que généralement, l'innovation sociale est une réponse nouvelle à une situation jugée insatisfaisante et qui vise le mieux-être et la satisfaction des besoins des employés afin d'améliorer la productivité de l'entreprise. Elle peut être définie par « son **caractère novateur** et son **objectif** qui prévoit des conséquences sociales positives.» (Cloutier, 2003, p. 43). Pour Lapointe et Bellemare (2006, p.2), les innovations sociales sont une réponse à des nouveaux défis et présentent « de nouvelles pratiques, procédures, règles, approches ou institutions introduites en vue d'améliorer les performances économiques et sociales de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux ou de combler un déficit de régulation ou de coordination.»

L'innovation sociale en organisation n'est pas la conséquence directe d'une décision de gestion, tel que pourrait l'être la réingénierie ou l'implantation d'un nouvel outil de gestion. L'innovation sociale en entreprise évolue selon les stratégies des acteurs concernés, elle chemine donc de façon complexe et imprévisible et génère des résultats souvent différents de ceux attendus (Lapointe et Bellemare, 2006). Autrement dit, l'innovation sociale a un cycle d'évolution difficile à déterminer :

Les recherches effectuées dans cette mouvance ont montré que les processus d'innovation sont ouverts, dynamiques et non linéaires. Ils sont difficiles à prévoir et à contrôler. L'innovation se termine lorsqu'elle est solidement implantée dans l'organisation ou qu'elle s'institutionnalise par une diffusion acceptée en d'autres lieux, dans d'autres univers. (Harrisson et Vézina, 2006, p.133)

Ce qui fait qu'une innovation sociale naît au sein d'une entreprise est donc le besoin de répondre à une situation insatisfaisante. L'innovation sera difficile à prévoir et à diriger. Comment peut-elle évoluer et être garante de succès ? Pour Lapointe et Bellemare (2006) les innovations organisationnelles sont le résultat d'une interaction entre des individus désirant inscrire leur action dans un horizon commun. Elles doivent présenter une pertinence commune pour le groupe et offrir une possibilité d'appropriation collective, car réinventer le travail demande la participation active des employés (Cloutier, 2003). C'est encore ici le collectif de travail et le milieu de vie qu'est le travail qui sont interpellés.

Enfin, un aspect de l'innovation sociale est mis en lumière par Alter (1993), celui du dilemme organisation – innovation. Pour Alter (1993), les innovations se développent lorsqu'il y a, du point de vue organisationnel, des problèmes rencontrés et auxquels l'organisation dans sa forme actuelle ne peut fournir de réponse. Ainsi, ce sont deux logiques qui s'affrontent : l'organisation et sa stabilité et l'innovation et son incertitude. Selon Alter (1993), pour parvenir à rendre fonctionnelle et durable l'innovation, les acteurs de cette même innovation en formalisent les mécanismes, réduisant du même coup les incertitudes. Ils atteignent alors la phase que Harrisson et Vézina (2006) désignent comme l'institutionnalisation de l'innovation. Ce dilemme sera approfondi dans la question suivante, portant sur l'industrie du jeu vidéo.

2.4 L'industrie du jeu vidéo

Depuis les 15 dernières années, l'industrie du jeu vidéo fait beaucoup parler d'elle. Cette industrie a su se tailler une place de choix dans le paysage québécois et elle constitue un secteur en pleine croissance. Le Québec est d'ailleurs le chef de file canadien en ce domaine (Guglielminetti, 2008). Conséquemment, nous assistons à une augmentation du nombre d'emplois qui y sont reliés (Bienvenue et Dumais, 2008; Duruflé, 2007), ce qui donne lieu à de nombreux défis en matière de gestion des ressources humaines. Ces dernières années, quelques chercheurs se sont penchés sur cette question.

2.4.1 Un secteur aux caractéristiques propres

Le secteur du jeu vidéo fascine, fait rêver et semble être un monde bien à part. Selon les auteurs Cadin et Guérin (2006), l'industrie du jeu vidéo serait caractérisée par trois aspects : l'interactivité, l'interdisciplinarité et la vélocité. Le premier aspect, le plus important selon ces auteurs, désigne le fait que, comme dans le monde des médias ou de l'art, il y a une interaction directe entre le joueur et le produit. L'interdisciplinarité renvoie à la plateforme de production des jeux vidéo, caractérisée par l'intégration de nombreuses professions différentes. Enfin, la vélocité définit la rapidité de l'évolution technologique à laquelle sont confrontées les entreprises de jeux vidéo et qui les amène à constamment se renouveler autant au niveau du savoir-faire qu'au niveau de leurs outils technologiques.

2.4.2 Le capitalisme culturel

Les auteurs Cadin et Guérin (2006) positionnent l'industrie du jeu vidéo en décrivant ce qu'ils nomment le « capitalisme culturel » : une forme de capitalisme valorisant la créativité, l'épanouissement et la convivialité et vendant comme produit final une expérience plutôt que seulement un bien tangible (Cadin et Guérin, 2006). Cette forme de capitalisme inclut les industries du jeu vidéo, du cinéma et du tourisme, par exemple. Les auteurs Cadin et Guérin (2006) identifient trois enjeux principaux, propres à toute organisation, mais jouant un rôle accru pour ces entreprises qui doivent composer avec une grande pression au niveau de la créativité :

- le dilemme innovation-organisation;
- les conditions pour avoir un environnement créatif;
- les formes que prennent la relation d'emploi et la flexibilité.

2.4.2.1 Le dilemme innovation-organisation

Le premier enjeu est le dilemme innovation-organisation. Pour Cadin, Guérin et DeFillippi (2006), une entreprise de création de jeux vidéo doit posséder une structure favorisant la créativité et l'innovation, essentielles à son fonctionnement, tout en étant suffisamment solide et organisée pour affronter un marché mondial fortement concurrentiel, risqué et qui évolue rapidement. En effet, l'industrie du jeu vidéo fait face à des succès marketing rarement assurés, un temps de développement de produit long et coûteux ainsi que des produits rapidement dépassés, surtout au niveau technologique (Teipen, 2008). À la lecture de cette définition du capitalisme culturel, nous pouvons dire que l'industrie du jeu vidéo présente un terrain fertile pour les innovations sociales en milieu de travail et les nouvelles pratiques de gestion.

Empruntant la théorie du dilemme innovation-organisation à Alter (1996), Cadin et Guérin (2006) utilisent l'idée de l'exploration-exploitation pour illustrer le fait que les entreprises doivent stimuler l'innovation et la création (phase de l'exploration) tout en agissant mécaniquement pour pouvoir utiliser ces innovations (phases de l'exploitation). Or, le dilemme survient au moment où les mécanismes et structures de la phase d'exploitation – et par extension le principe d'organisation en lui-même – rendent difficile l'innovation, agissant

ainsi comme une barrière. C'est ce paradoxe auquel l'industrie du jeu vidéo doit faire face, d'autant plus qu'il est primordial pour les entreprises du secteur du jeu vidéo de conserver l'esprit créatif de leurs employés, car il constitue l'un des atouts les plus importants de ce secteur. L'un des enjeux du dilemme innovation-organisation est de fournir suffisamment d'encadrement pour permettre l'émergence et la reproduction de l'innovation, sans pour autant en démotiver les artisans (Alter, 1993), tel que nous l'avons déjà illustré précédemment au sujet des innovations sociales en entreprise.

Au sujet des innovations sociales, Alter (1993) présente quatre caractéristiques propres aux groupes d'innovateurs : le type d'entreprises dans lesquels ils évoluent, la nature de leurs compétences (autonome et possédant les connaissances pour gérer l'incertitude), l'objet de leurs compétences (investissement immatériel et création) et enfin la circulation et l'adaptation de leur savoir (par des réseaux d'information). Ainsi, l'industrie du jeu vidéo se trouve toute désignée pour laisser place à des innovations sociales.

2.4.2.2 Les conditions d'obtention d'un environnement créatif

Le second enjeu d'importance pour les entreprises du capitalisme culturel est les conditions d'obtention pour un environnement favorisant la créativité. Cadin et Guérin (2006) effleurent le sujet, en faisant, entre autres, référence à la notion de pôle de compétences géographique (*clusters* en anglais). Un pôle de compétences géographique peut être défini comme un endroit (ville, région) où se positionnent stratégiquement plusieurs entreprises d'un même secteur d'activités, afin de demeurer compétitives et de tenir compte des évolutions du marché (Porter, 1998). Les entreprises y concentrent ainsi le savoir-faire et la main-d'œuvre qualifiée. Le bassin de main-d'œuvre qualifiée est d'ailleurs le principal avantage relevé en ce qui concerne le secteur du jeu vidéo (Cadin, Guérin et DeFillippi, 2006).

En 2008, les villes de Montréal et de Québec regroupaient à elles seules 48 entreprises du secteur du jeu vidéo (42 à Montréal et six à Québec) contre seulement trois dans le reste de la province (Duruflé, 2007). On peut donc ici parler de concentration géographique pour ces deux villes en ce qui touche le secteur du jeu vidéo. Bourque (2000) souligne l'importance de Montréal au niveau multimédia (incluant les entreprises de design, développement Internet, impression graphique, production télévisuelle, etc.), ce qui stimule directement, selon

l'auteur, le développement de ce secteur, autant au niveau des compétences que des technologies. C'est à cette situation que Cadin et Guérin (2006) désirent faire référence lorsqu'ils parlent des conditions d'obtention d'un environnement créatif.

2.4.2.3 Les formes de la relation d'emploi et la flexibilité

Le troisième et dernier enjeu concerne la forme que prennent la relation d'emploi et la flexibilité nécessaire pour répondre au besoin du marché. Comme le résume cette citation : « *It has never been easy to reconcile artistic values and economic logic* » (Cadin et Guérin, 2006, p.250).

Puisque le type de production de l'industrie du jeu vidéo fait appel, comme nous l'avons vu, à un nombre important de professions différentes, l'organisation du travail doit en conséquence être adaptée. Pour permettre l'innovation, l'éclosion de la créativité et le travail d'équipe multidisciplinaire, les entreprises de l'industrie du jeu vidéo ont combiné diverses approches. Le modèle classique et stable de l'employé salarié est la base, mais, pour répondre à un besoin accru de flexibilité, le travail est organisé autour d'équipes multi-talents qui doivent mener à terme les projets (Cadin, Guérin et DeFillippi, 2006). Ceci a deux effets selon les mêmes auteurs. Premièrement, cela met de l'avant le travail d'équipe et la reconnaissance des efforts de ces dernières. Deuxièmement, cela a pour effet de stimuler le marché interne de l'emploi au sein des entreprises, ce qui est un avantage non négligeable lorsque vient le temps de protéger de l'information clef pour la survie de l'entreprise. Nous pouvons voir ici quelques caractéristiques propres à l'organisation post-bureaucratique que nous avons présentée au chapitre précédent.

En somme, il est possible de constater que l'industrie du jeu vidéo constitue un secteur d'avant-garde. D'une part, elle a développé une approche organisationnelle propre à son contexte, sachant allier stabilité et innovation. D'autre part, dans un milieu de l'emploi aussi fébrile, les entreprises réussissent, en développant différemment le lien d'emploi, à conserver leurs employés tout en répondant à des besoins spécifiques en matière d'organisation du travail.

De plus, dans les dernières années, plusieurs articles de la littérature populaire soulignent l'avant-garde de l'industrie du jeu vidéo en ce qui concerne sa gestion des ressources

humaines et son climat de travail et la positionnent comme l'un des secteurs d'activités les plus appréciés par les employés y travaillant. C'est à la lumière de ces observations que l'industrie du jeu vidéo a été retenue comme terrain, dans le cadre d'une étude de cas, pour conduire la présente étude.

2.5 L'interactionnisme symbolique

Face aux dimensions relationnelles et humaines qui sont abordées dans cette recherche, l'approche de l'interactionnisme symbolique a été retenue comme fondement de la réflexion et de l'analyse.

D'une part, puisque l'étude porte sur les pratiques relationnelles au travail et que le lieu de travail est considéré comme un milieu de vie, il semblait tout indiqué de retenir une approche centrée sur les aspects relationnels, comme c'est le cas pour l'interactionnisme symbolique.

D'autre part, et comme nous l'avons présenté précédemment, la reconnaissance est partie intégrante de la relation qui s'établit entre les gens et elle constitue une forme de message que chacun envoie à l'autre. La reconnaissance, comme le soulignent Brun et Dugas (2005, p.84), est un acte de relation : « Il faut concevoir l'acte de reconnaissance selon une perspective interactionnelle qui inclut la notion de réciprocité, qui prend donc en considération la nature bidirectionnelle de tout rapport humain. »

L'interactionnisme symbolique est une approche ayant pris naissance dans les années 1930 parmi des cercles de chercheurs en sociologie. Cette approche a beaucoup évolué et, dans cette recherche, nous nous attarderons davantage aux écrits issus de « l'École de Chicago ». Blumer (1969) présente l'interactionnisme symbolique à partir de trois constats de base :

- les humains agissent face aux choses qui les entourent selon la base de signification que ces choses ont pour eux personnellement;
- la signification personnelle de ces choses est dérivée et forgée à partir des interactions sociales que les humains ont les uns avec les autres;
- ces significations sont conservées, adaptées et modifiées tout au long du processus d'interprétation que les humains ont avec les expériences qu'ils vivent.

Le sens (ou signification ou symbolique) accordée aux choses et aux actions par les travailleurs est donc le résultat de leurs interactions les uns avec les autres : « [...] *objects, (in the sense of their meaning) must be seen as social creation – as being formed in and arising out of the process of definition and interpretation as this process takes place in interaction of people* » (Blumer, 1969, p.11).

Ce sont ces interactions qui constituent la base de la construction de l'action collective : « *In short, from the standpoint of symbolic interactionism human group life is a process in which objects are being created, affirmed, transformed, and cast aside. The life and action of people necessarily change in line with the changes taking place in their world of objects.* » (Blumer, 1969, p.12)

Pour Becker (2005) aussi, l'interaction constitue le développement de l'action collective. L'auteur soutient que l'approche de l'interactionnisme symbolique rend possible le questionnement sur le *comment* de cette action collective. Pour Becker, le processus de construction de l'acte collectif se situe dans le temps et il est constitué à partir des ajustements que font les humains lorsqu'ils sont confrontés aux nouvelles informations fournies les uns aux autres. « Ils font ce qu'ils font avec un œil sur ce que les autres ont fait, sont en train de faire ou sont susceptibles de faire dans le futur. Les individus cherchent à ajuster mutuellement leurs lignes d'action sur les actions des autres perçues ou attendues » (Becker, 1985, p.205). L'acte collectif, l'action collective, est donc essentiellement relationnel.

2.6 La théorisation ancrée

Deux chercheurs, Glasser et Strauss, ont ensemble jeté les assises d'une méthodologie appelée *grounded theory* en 1967. Par cette théorie, ils cherchaient à trouver une méthode pour répondre à des questions de recherche du type « que se passe-t-il ? ». Dans la langue française, plusieurs termes sont utilisés à titre de traduction : théorie enracinée, théorisation ancrée ou encore théorie émergente. Nous préférons, dans la présente recherche, l'expression théorisation ancrée.

Cette méthode permet, de manière inductive, la découverte de théories à partir de données empiriques. Guillemette (2006, p.32) présente cette démarche comme suit :

[...] la GT est présentée essentiellement comme une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain. Les théories ainsi développées en GT sont le plus souvent de « nouvelles » théories qui sont plus ou moins en lien avec des théories existantes.

Royer et Zarlowski (2003) soulignent que l'objectif principal de la démarche de la théorisation ancrée est d'élaborer une théorie explicative d'un phénomène social en se fondant sur la mise en évidence de régularités à même les données. L'objectif est d'élaborer des théories qui sont établies sur des données empiriques (Navarro-Flores *et al.* 2003). Strauss et Corbin (1994) ajoutent que les théories issues de la méthode de la théorisation ancrée sont conceptuellement denses et qu'elles permettent aux chercheurs de faire émerger des modèles d'action et d'interaction sociales.

2.7 Le paradigme constructivisme

Un paradigme peut être décrit comme un ensemble de croyances de base qui permettent à une personne de définir la nature du monde, les relations le composant et la place de l'individu dans cet ensemble (Guba et Linclon, 1994). En recherche, les paradigmes auxquels la littérature réfère le plus souvent sont au nombre de trois : positivisme, constructivisme et interprétativisme.

Au niveau de la définition des paradigmes, aucun consensus ne semble faire unanimité parmi les auteurs (Guba et Linclon, 1994). Par contre, selon l'opinion de Guba et Lincoln (1994), peu importe le paradigme choisi, les questions (ontologiques, épistémologiques et méthodologies) auxquelles il répond sont des constructions humaines. Au niveau du positionnement épistémologique, c'est avec une approche constructiviste que la présente recherche est abordée.

Pour Schwandt (1994) les paradigmes constructiviste et interprétativiste se rejoignent dans le fait que dans les deux cas, pour comprendre le monde, il faut l'interpréter et, dans les deux

cas, la réalité dans laquelle nous vivons est construite par les acteurs sociaux y œuvrant. Les interprétations se construisent grâce aux interactions entre les acteurs dans leur contexte (Perret et Séville, 2003). Le paradigme constructiviste prétend que la connaissance et la vérité sont créées par l'esprit humain et non découvertes par ce dernier (Schwandt, 1994). Ainsi, selon l'auteur, nous inventons des concepts et créons des modèles pour donner un sens aux expérimentations et nous modifions le tout au besoin.

Comme le résumant Perret et Séville (2003), la nature de la connaissance produite dépendra de la manière dont nous concevons la nature de la réalité, la nature du lien sujet/objet et la nature du monde social. Le tableau 2.2 présente les différentes manières de concevoir le tout, selon le paradigme.

Figure 2.2 : Hypothèse sous-jacente à la nature de la connaissance produite

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien sujet/objet	Vision du monde social
Positivisme	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminé
Interprétativisme et constructivisme	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

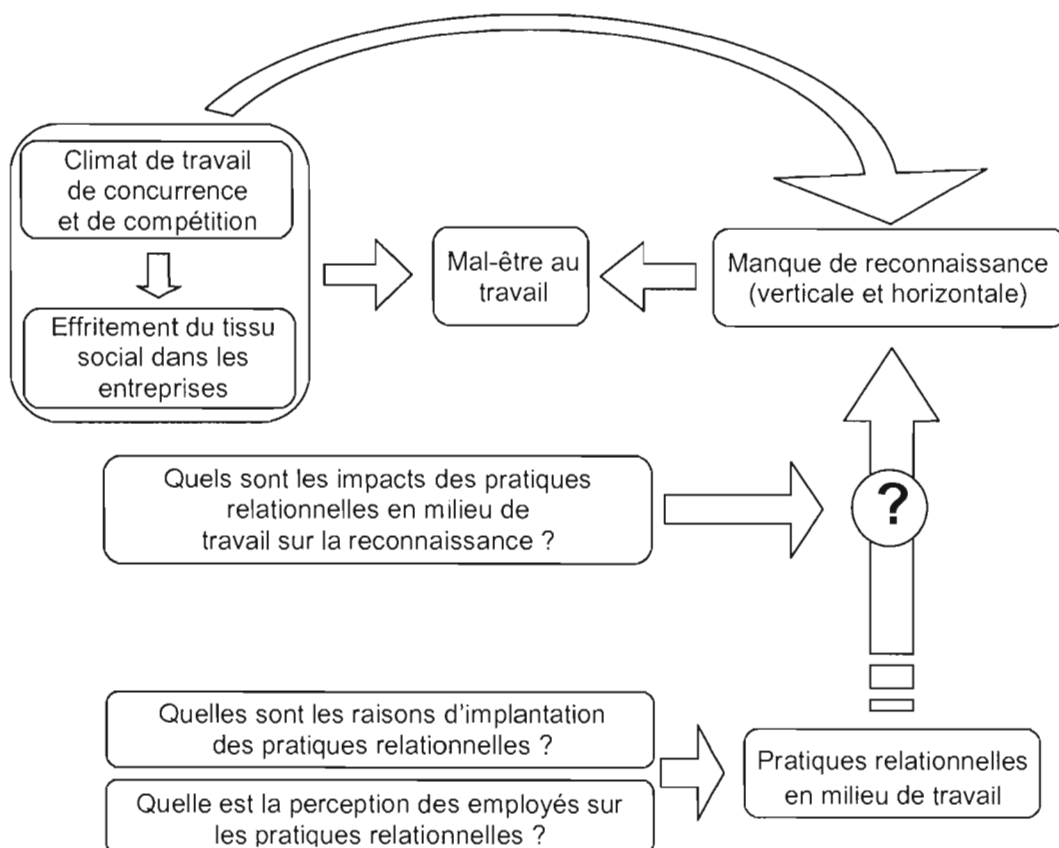
Source : Perret, Véronique et Martine Séville. 2003. «Fondements épistémologiques de la recherche». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart. Paris: Dunod. P. 21

2.8 Le modèle de l'étude

La figure 2.3 présente le modèle de la présente recherche. Rappelons tout d'abord l'objectif de la recherche, qui est premièrement de comprendre les impacts des pratiques relationnelles en milieu de travail sur la reconnaissance horizontale et verticale et, deuxièmement, de comprendre pourquoi les employeurs mettent en place de telles pratiques et quelle est la perception des employés au sujet de ces dernières.

Dans un premier temps, on peut observer que le mal-être au travail, au centre, est causé d'une part par le manque de reconnaissance, mais aussi par le climat de travail de concurrence et de compétition inter-collègue ainsi que l'effritement du tissu social. Rappelons que la concurrence et la compétition entre les collègues est l'un des facteurs participant à l'effritement du tissu social de l'entreprise. Enfin, les deux facteurs que sont le climat de concurrence et l'effritement du tissu social ont un impact négatif sur la reconnaissance. C'est donc un cercle vicieux qui s'installe et qui s'entretient dans l'organisation, où tous ces éléments sont inter-reliés et interdépendants.

Figure 2.3 : Modèle de l'étude



Dans un deuxième temps, on peut voir la question de recherche qui sera posée dans le but de comprendre l'impact des pratiques relationnelles sur le cercle vicieux identifié plus haut. Enfin, les deux autres questions sont directement en lien avec les pratiques relationnelles.

Le chapitre suivant sera l'occasion de présenter la méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse de données et qui permettra de répondre à la problématique soulevée dans la présente recherche.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Comme nous l'avons vu plus tôt, cette étude vise deux objectifs. D'une part, comprendre et identifier les raisons d'implantation, par les entreprises, de nouvelles pratiques relationnelles en milieu de travail et, d'autre part, identifier les impacts de telles pratiques sur la reconnaissance horizontale et verticale en milieu de travail. Pour y arriver, nous avons retenu une approche qualitative.

L'état actuel des connaissances définit encore peu les nouvelles pratiques relationnelles et il nous apparaît justifié d'utiliser une approche qualitative puisqu'elle permettra par le fait même de mieux cerner ce que sont ces dernières. De plus, la recherche qualitative permet de questionner plus en profondeur les nombreux aspects que peut prendre la reconnaissance, particulièrement celle moins formelle que l'on retrouve au quotidien dans les relations entre employés.

La présente section est une description en détail de la méthodologie utilisée dans la présente recherche. En premier lieu sera présenté le type de recherche effectuée, c'est-à-dire une recherche qualitative sous forme d'étude de cas multiples. Ensuite, nous ferons un bref survol de l'aspect éthique de la recherche. La question de l'échantillon, plus précisément sa sélection et sa composition, sera aussi abordée. Suivra la méthode de collecte de données et enfin, nous aborderons l'aspect de l'analyse des données.

3.1 Les objectifs de la recherche

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre précédent, cette recherche vise à comprendre les impacts de ces pratiques relationnelles en milieu de travail sur les dimensions que sont la reconnaissance horizontale et verticale. De plus, nous tenterons de comprendre pourquoi les employeurs mettent en place de telles pratiques et nous nous attarderons à la perception et aux attentes des employés au sujet de ces pratiques. Enfin,

nous traiterons de cette question comme étant des innovations organisationnelles au travail et nous présenterons les principales pratiques en place dans les entreprises visitées.

3.2 La recherche qualitative

Cette recherche sera effectuée à l'aide d'une approche qualitative. Strauss et Corbin (1999, p.10) définissent la recherche qualitative comme étant tout ce qui ne produit pas des résultats tirés d'analyses statistiques ou encore d'autres sortes de quantification.

Baumard et Ibert (2003) utilisent pour leur part quatre critères pour distinguer la recherche qualitative de la recherche quantitative : la nature des données, l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats et la flexibilité de la recherche. Sur l'orientation de la recherche, les auteurs soulignent que la limite de l'approche qualitative réside dans le fait qu'elle se porte davantage à l'étude d'un contexte particulier et qu'elle offre davantage de validité interne des résultats (Baumard et Ibert, 2003, p.98). De plus, « Le choix entre une approche qualitative et une approche quantitative apparaît donc plus dicté par des critères d'efficience par rapport à l'orientation de la recherche, construire ou tester. » (2003, p.98). Sur la subjectivité, les auteurs affirment que la recherche qualitative permet autant celle du chercheur que celle des sujets (Baumard et Ibert, 2003, p.100). Enfin, Baumard et Ibert (2003, p.101) sont d'avis que l'approche qualitative offre une plus grande flexibilité quant à la collecte des données, car elle permet, selon le mode de collecte choisi, de s'ajuster en cours de route et selon les situations.

3.3 L'étude de cas

Pour réaliser cette recherche qualitative, c'est l'étude de cas multiples qui a été retenue. Yin (2003) présente l'étude de cas comme permettant d'enquêter des phénomènes contemporains dans un contexte réel où la frontière entre le phénomène étudié et le contexte n'est pas clairement évident et pour lesquels le chercheur a peu de contrôle sur les événements et les comportements.

Le choix de retenir l'étude de cas pour la présente recherche s'appuie donc sur des arguments théoriques. D'une part, l'étude de cas naît du désir de comprendre un phénomène social complexe (Yin, 2003, p.2). D'autre part, l'étude de cas est ce qui se présente comme la meilleure stratégie d'analyse lorsque vient le temps de répondre de manière explicative à des questions de types « comment » et « pourquoi » (Yin, 2003, p.1).

Dans le cas qui nous intéresse ici, soit l'industrie du jeu vidéo, les cas multiples permettront d'atteindre une situation de réplication littérale. Cette réplication littérale permettra de fournir un cadre théorique énonçant les conditions sous lesquelles le phénomène étudié se produit (Yin, 2003, p.47) dans une industrie donnée.

3.4 L'éthique de la recherche

Les données recueillies pour la présente recherche se composent d'entrevues semi-dirigées effectuées auprès d'employés de différentes entreprises du domaine du jeu vidéo. De telles données nécessitent certaines précautions et leur collecte ainsi que leur manipulation doivent respecter certaines règles de base.

Premièrement, l'anonymat des répondants et des entreprises participantes sera respecté tout au long de la recherche. Seule la personne ayant effectué les entrevues et le responsable de la recherche connaissent ces informations. Seuls des fragments d'entrevues seront utilisés pour appuyer l'analyse et ils ne seront pas reliés à des informations démographiques permettant d'identifier le répondant ou encore l'entreprise.

Deuxièmement, la confidentialité des données recueillies sera aussi respectée. Toutes les bandes audio (format numérique mp3) des entrevues ont été effacées dès leurs transcriptions textuelles complétées. Tous les verbatim imprimés et annotés aux fins d'analyse seront déchiquetés et seule une copie informatique sur cd-rom de ces verbatim sera conservée au Centre de recherche sur les innovations sociales de l'UQAM, par le responsable de la recherche. Enfin, aucune entrevue audio ou retranscrite ne pourra être transmise aux entreprises participantes.

3.5 L'échantillon de la recherche

Comme nous l'avons énoncé précédemment, la présente recherche est une étude de cas multiples. La constitution et le choix de l'échantillon de cas ont été faits selon la méthode du choix raisonné. Cette méthode est la plus appropriée dans un contexte de recherche où peu d'écrits permettent de dicter des critères de base pour la recherche. Comme l'indiquent Royer et Zarlowski (2003, p. 191) :

Contrairement aux méthodes probabilistes, où l'on cherche à éliminer la subjectivité du chercheur, les méthodes par choix raisonné reposent fondamentalement sur le jugement. Elles permettent de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur. Les résultats d'un échantillon sélectionné par choix raisonné peuvent se prêter à une généralisation de type analytique.

Ainsi, comme nous l'avons présenté au chapitre précédent, plusieurs articles font état de la situation avant-gardiste de l'industrie du jeu vidéo au niveau de son organisation du travail et de sa gestion des ressources humaines. De plus, la littérature populaire des dernières années a mis en évidence que ce secteur d'activités se présentait comme l'un des plus appréciés par les employés y travaillant. Le choix du secteur du jeu vidéo a donc été fait à la lumière de notions théoriques permettant d'identifier ce secteur comme pertinent à la présente recherche.

L'échantillon est constitué de quatre entreprises du domaine du jeu vidéo. Le nombre de cas nécessaire pour constituer une étude de cas multiple n'étant pas sujet aux mêmes logiques que pour le cas des échantillons probabilistes, c'est le nombre de répliques et le niveau de certitude recherché qui dictent la taille de l'étude de cas multiples (Yin, 2003, p.51). Dans le cas de la présente étude, nous croyons que quatre répliques littérales constituent un bon aperçu de la situation qui prévaut dans les entreprises de jeu vidéo.

De manière plus spécifique, deux autres critères ont été établis pour la sélection des entreprises participantes. Le premier critère était que celles-ci comptent un minimum de 50 employés travaillant dans l'endroit physique visité. Ce critère avait pour objectif d'éviter que les résultats soient biaisés par le fait que l'aspect relationnel de petites entreprises est davantage le résultat d'une atmosphère trop familière causée par cette petitesse et non pas le résultat de l'influence de pratiques relationnelles. Le deuxième critère était que les

entreprises devaient être en mesure de répondre dans la langue française aux entrevues afin d'en faciliter une analyse adéquate et complète.

Une fois le profil des cas recherchés dressé, 11 entreprises correspondant à ce profil a été contactée pour vérifier ses disponibilités à participer à l'étude. Les entreprises constituant les cas à l'étude dans la présente recherche sont donc celles qui ont accepté volontairement de participer. Certaines entreprises contactées ont refusé de participer prétextant qu'elles n'avaient pas le temps de nous recevoir étant donné l'agenda très chargé des gestionnaires.

L'étape suivante consistait au recrutement des répondants au sein de chacune d'entre elles. C'est de cet aspect dont traite la prochaine partie.

3.5.1 Le recrutement des répondants

Comme vu précédemment, le recrutement des participants s'est effectué en deux étapes : la première étant le recrutement des entreprises et la seconde celle des participants.

En cohérence avec les objectifs de la recherche, il fallait s'entretenir avec des employeurs et des employés. Les premiers permettant de comprendre le pourquoi de l'implantation de nouvelles pratiques relationnelles en milieu de travail et les seconds permettant de cerner les impacts de ces dernières sur la reconnaissance en milieu de travail et la perception qu'ils ont de ces mêmes pratiques.

Tous les répondants devaient être âgés d'au moins 18 ans lors de leur participation à l'étude en plus d'être à l'emploi de l'entreprise depuis au moins trois mois afin d'assurer un minimum d'intégration au sein de l'entreprise. Aucun autre critère spécifique n'était présent pour leur sélection.

Le nombre de répondants pour la partie employeur correspond au nombre de personnes qui étaient disponibles pour participer à la recherche. Pour le nombre de répondants de la partie employés, le nombre n'était pas connu d'avance puisque nous avons utilisé le principe de

saturation pour le déterminer. Ce principe est résumé ainsi par Royer et Zarlowski (2003, p.216) :

[...] la collecte de données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux. Ce principe repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter. Ce principe est observé empiriquement.

L'utilisation du principe de saturation a donc pour but de nous assurer de collecter le plus possible d'informations pertinentes à la recherche sans préalablement nous limiter à un nombre déterminé d'entrevues. Ainsi, des entrevues ont été réalisées avec les employés jusqu'à ce que ces dernières ne nous apprennent plus rien de nouveau. À ce moment, l'échantillon était considéré complet pour l'entreprise concernée. Ce principe implique tout de même un minimum de deux entrevues par entreprise.

Enfin, la participation aux entrevues était volontaire, c'est-à-dire que les employés ont été invités par l'employeur à participer et ont eux-mêmes pris la décision d'y participer selon leur envie et leur disponibilité.

3.5.2 Le portrait des répondants

Les tableaux qui suivent présentent les principaux traits démographiques des répondants, classés selon le fait qu'ils appartiennent au groupe des employeurs (tableau 3.1) ou des employés (tableau 3.2).

Tableau 3.1 : Portrait démographique des répondants, partie employeur

Employeurs (n=8)		
<i>Variables</i>		<i>Nombre</i>
Sexe	Masculin	3
	Féminin	5
Âge	18 à 25 ans	1
	26 à 35 ans	6
	36 à 40 ans	1
	41 à 50 ans	0
	51 à 60 ans	0
	60 ans et plus	0
Ancienneté dans l'entreprise	Moins de 6 mois	0
	6 mois à 12 mois	1
	13 mois à 36 mois	5
	37 mois à 60 mois	1
	61 mois et plus	1
Ancienneté dans le secteur du jeu vidéo	Moins de 6 mois	0
	6 mois à 12 mois	1
	13 mois à 36 mois	5
	37 mois à 60 mois	1
	61 mois et plus	1
Poste occupé	Directeur des ressources humaines	4
	Directeur assurance qualité	1
	Directrice communications internes	1
	Directrice santé et sécurité	1
	CEO- président fondateur	1
Formation scolaire	Secondaire	0
	Collégiale- technique	0
	Université – certificat	0
	Université- baccalauréat	6
	Université – maîtrise	2

Tableau 3.2 : Portrait démographique des répondants, partie employés

Employés (n=18)		
<i>Variables</i>		<i>Nombre</i>
Sexe	Masculin	4
	Féminin	14
Âge	18 à 25 ans	3
	26 à 35 ans	12
	36 à 40 ans	3
	41 à 50 ans	0
	51 à 60 ans	0
	60 ans et plus	0
Ancienneté dans l'entreprise	Moins de 6 mois	0
	6 mois à 12 mois	6
	13 mois à 36 mois	8
	37 mois à 60 mois	2
	61 mois et plus	2
Ancienneté dans le secteur du jeu vidéo	Moins de 6 mois	0
	6 mois à 12 mois	4
	13 mois à 36 mois	9
	37 mois à 60 mois	1
	61 mois et plus	4
Poste occupé	Artiste 2D ou 3D	2
	Animateur 3D	1
	Marketing	1
	Programmeur	6
	Adjointe administrative	3
	Testeur d'outil	1
	Modeleur - textureur	1
	Framework et design	2
	Illustrateur et coloriste	1
Formation scolaire	Secondaire	1
	Collégiale- technique	11
	Université – certificat	1
	Université- baccalauréat	5
	Université – maîtrise	0

3.6 La collecte des données

La collecte de données a été faite à l'aide d'entrevues semi-dirigées et individuelles effectuées directement en entreprise. Aucun prétest n'a été effectué puisque l'échantillon potentiel d'entreprises participantes était déjà restreint et que nous devions y recourir entièrement. La collecte des données auprès de la partie employeur et de la partie employé a permis de mieux comprendre les impacts des pratiques relationnelles et permet d'avoir un portrait d'ensemble plus fidèle à la réalité des entreprises participantes.

3.6.1 Les instruments de collecte des données

L'entrevue semi-dirigée a été utilisée pour collecter les données auprès des employeurs et des employés dans les entreprises. L'entrevue semi-dirigée consiste en une intervention où une série de thèmes préalablement déterminés et formulés sous forme de question sont abordés (Baumard *et al.*, 2003, p. 235). En tout temps, le chercheur conserve une certaine flexibilité et adapte les questions selon la dynamique de l'entrevue, en ajoutant ou en abandonnant certaines d'entre elles afin de faciliter l'échange (Baumard *et al.*, 2003, p. 236). Elle est l'occasion de créer un lien de confiance avec le participant ce qui permet de recueillir des informations pertinentes à la recherche.

Les questions élaborées pour la présente recherche touchaient différents thèmes visant à englober l'ensemble des concepts à l'étude. Elles se voulaient simples et sans notions théoriques complexes. Deux grilles d'entrevue différentes ont été utilisées ; l'une pour les employeurs et l'autre pour les employés. La première partie de la grille d'entrevue contenait des questions d'ordre démographique et était identique pour les deux parties. La seconde partie questionnait le travail comme milieu de vie, c'est-à-dire ce que les répondants préfèrent de leur travail, les points forts et faibles, les pratiques relationnelles y étant exercées et leur opinion sur la nature innovante de leur milieu de travail. Le troisième bloc de questions visait à connaître la nature des relations entre les collègues de travail et entre l'employeur et les employés. Enfin, la dernière partie de la grille d'entrevue portait sur la reconnaissance horizontale et verticale et sur l'influence des pratiques relationnelles sur la reconnaissance.

Bien que les deux grilles d'entrevues soient dans l'ensemble fort semblables, elles diffèrent sur certains aspects. Par exemple, les employeurs étaient questionnés sur les raisons ayant motivé l'implantation de pratiques relationnelles. Ils étaient aussi questionnés sur leur perception de la reconnaissance que se donnent les employés entre eux.

Lors des entrevues, une question supplémentaire (qu'est-ce qu'un bon collègue ?) a été ajoutée pour la partie employé. La question portant sur les innovations organisationnelles (est-ce que vous croyez que votre milieu de travail est innovateur? En quoi l'est-il ?) a souvent été mal comprise par les répondants, qui se référaient souvent à l'aspect d'innovation technologique propre à leur milieu de travail. Pour cette question, il a donc régulièrement été nécessaire de relancer les répondants en donnant une courte explication de ce que sont les innovations organisationnelles. Les questionnaires complets peuvent être consultés en appendice A.

Dans l'ensemble, l'objectif des entrevues étaient de connaître les pratiques relationnelles présentes dans l'entreprise et d'obtenir l'opinion des employeurs et des employés sur leurs effets. Aussi, nous cherchions à savoir ce qui avait motivé les employeurs à mettre en place de telles pratiques.

3.6.2 Le déroulement de la collecte des données

Les entrevues se sont déroulées au sein des entreprises participantes, dans de petites salles de réunion prêtées par les entreprises. Ces dernières permettaient toutes une certaine intimité, permettant de mettre les répondants en confiance. Les entrevues étant individuelles, seuls le participant et la chercheuse se trouvaient dans la pièce. La chercheuse accueillait elle-même chaque participant.

Avant le début de l'entrevue, une description de la recherche et de ses objectifs était effectuée par la chercheuse. Les participants ont chaque fois été rassurés sur l'anonymat et la confidentialité des réponses ainsi que sur la participation volontaire à la recherche. Il leur a été rappelé qu'ils pouvaient mettre fin en tout temps à l'entrevue. Enfin, une lettre de consentement (voir appendice B) en deux copies a été signée par chacun des participants. La chercheuse en a conservé une copie et le participant aussi.

Suite à chaque entrevue, une courte discussion informelle s'est tenue pour remercier, d'une part, le participant pour son temps et l'inviter, d'autre part, à poser des questions sur la recherche ou le sujet, lorsqu'il en avait.

3.7 L'analyse des données

Cette partie du chapitre traite de l'ensemble des étapes effectuées pour l'analyse des données recueillies lors des entrevues individuelles. Globalement, l'analyse des données consiste à faire des inférences à partir des faits saillants qui ressortent du discours une fois ce dernier codifié (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2003, p.457). Plusieurs étapes sont nécessaires à la réalisation de ce processus.

3.7.1 Les notes d'entrevues

Tout au long des entrevues, des notes ont été prises par la chercheuse afin d'identifier certains points saillants dans les informations fournies par les participants ou encore pour faire ressortir certaines conditions particulières de la situation du participant. De plus, certaines observations personnelles ont aussi été notées. Ainsi, le climat de l'entreprise, la disposition physique des lieux, le comportement général des employés, particulièrement entre eux, ont été observés discrètement et notés. Ces notes ont comme objectifs d'enrichir les propos des participants et de permettre une meilleure mise en contexte de ceux-ci lors de l'analyse.

Enfin, comme affirmé précédemment, chaque entrevue a été retranscrite de manière intégrale afin que son contenu puisse être codé et analysé.

3.7.2 Le choix d'un logiciel d'analyse des entrevues

Pour aider à l'analyse qualitative du contenu des entrevues, le logiciel *Atlas.ti* a été retenu. Le logiciel considère les textes individuellement, mais comme faisant partie du même ensemble d'analyse. Ce dernier permet donc de saisir les différents codes parmi plusieurs

textes et de les regrouper ensuite en catégories. Il permet aussi d'organiser l'information selon les codes ou les catégories, favorisant la gestion de l'information. Il permet aussi de trier les différents codes et catégories selon les désirs du chercheur tout en fournissant le nombre d'occurrences pour chacun des codes.

Ce logiciel a donc été retenu, car il offrait les fonctionnalités nécessaires à l'analyse des retranscriptions des entrevues effectuées sur le terrain tout en conservant une certaine souplesse pour la chercheuse. Enfin, le logiciel permet de se référer rapidement à la retranscription d'origine, facilitant ainsi une remise en contexte adéquat du code ou de la catégorie analysé.

3.7.3 Le codage des données

Le codage des données est constitué de deux étapes, soit d'une part l'action de découper le contenu d'un discours (ici l'entrevue) en unités d'analyse et d'autre part, le fait de les regrouper au sein de catégories sélectionnées en cohérence avec le sujet de la recherche (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2003, p.455).

Chaque transcription des données a été codée afin de faire ressortir les mots clefs et les concepts les plus importants et pertinents dans le cadre de la recherche. Une première codification a été effectuée, puis une deuxième, servant principalement à épurer et restreindre à l'essentiel le nombre de codes à analyser. Pour réussir l'étape de l'épuration des codes, il faudra se pencher sur la signification des différents mots, en lien avec leur contexte, pour ne pas perdre l'essence du discours. À la fin de cette étape, il en résulte une liste de codes finaux (voir appendice C) et prêts à être analysés.

La codification se fait de manière fluide et permet de laisser émerger les concepts à même les données du terrain. Malgré cela, il est suggéré, tout au long de la codification, de ne pas oublier de se référer de manière régulière afin de préciser et formaliser les variables issues du terrain (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003, p.347).

Enfin, l'analyse de contenu par codification se prête à une étude qualitative, comme celle effectuée dans la présente recherche, car elle permet de comprendre et d'expliquer les

thèmes du discours en les mettant en relation avec leur contexte (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2003, p.463).

Enfin, afin de faciliter l'étape de la codification, une liste de codes de base, issus des questions, a été utilisée. Ces codes ont été utilisés afin de permettre l'arrimage entre les codes qui résulteront de la codification des réponses et les questions qui ont été posées. Cette liste est présentée au tableau 3.3.

Tableau 3.3 : Codes créés à partir des questions et des concepts à l'étude

Code	Définition	Employeur	Employé
Pratique relationnelle	Pratique mise de l'avant par les employés ou les employeurs, selon l'humeur du moment et sans qu'elle ne devienne immuable et officielle dans l'organisation.	X	X
Reconnaissance horizontale	la reconnaissance relationnelle entre collègues.	X	X
Reconnaissance verticale	la reconnaissance entre employé et employeur.	X	X
Climat de travail	Regroupe l'ensemble des pratiques relationnelles, de la description de l'environnement de travail et des relations entre les gens	X	X
Relation employé-employé positive	tout ce qui touche les relations entre les employés.	n/a	X
Aimer son environnement de travail	Au sens large : lieux physiques, endroit où se déroule le travail (mobilier, meuble, éclairage, disposition...) et l'ambiance.	X	X
Force	Quelles sont les forces de l'environnement et du climat de travail	X	X
Motivation à donner de la reconnaissance	Tout ce qui constitue un motif pour offrir de la reconnaissance.	X	X
Santé psychologique	tout ce qui touche aux aspects psychologiques (incluant les émotions) au travail, comme le stress, l'isolement, la dépression, le burn out.	X	X
Rétention positive	l'employé ne manifeste pas le désir de quitter son emploi.	n/a	X
Innovation organisationnelle	ce qui est considéré ou perçu comme constituant de l'innovation organisationnelle par les employés ou les employeurs. Exclu les innovations technologiques.	X	X
Relation employeur-employé	tout ce qui touche les relations entre l'employeur ou son représentant et les employés.	X	X
Compétition inter-collègue	sentiment que l'employé est en concurrence avec ses collègues et qu'il doit en conséquence performer.	n/a	X
Bon collègue	qu'est-ce qui constitue un bon collègue ?	n/a	X
Reconnaissance verticale ascendante	la reconnaissance qui provient l'employé vers son supérieur.	X	n/a
Motivation à mettre en place des pratiques relationnelles	les motifs poussant à passer à l'action, les idées sous-jacentes à ce concept.	X	n/a

3.7.4 L'interprétation des données

Les données ont été analysées et interprétées selon une approche de synthèse de cas croisés. Yin (2003) propose de créer une table de concept permettant d'ordonner les données de chaque cas individuel de manière à faire ressortir les éléments qui reviennent le plus souvent dans l'ensemble des cas à l'étude. On peut alors, de manière inductive, tenter de tirer des conclusions des données.

Enfin, comme le suggèrent Strauss et Corbin (1998) dans leurs écrits sur la théorisation ancrée, c'est en faisant des comparaisons théoriques qu'il est possible de tirer des conclusions des données. C'est-à-dire que la théorie et la littérature nous fournissent des bases de départ, des outils, pour savoir comment interpréter les données collectées et quelle signification leur accorder.

3.8 Conclusion

En somme, le choix d'effectuer une recherche qualitative permet d'une part de laisser place au vécu des répondants et d'autre part de tracer de premières pistes de réflexion sur le sujet. Il est aussi possible, de cette manière, de laisser émerger les réponses des données empiriques. Ainsi, nous espérons qu'il sera possible d'obtenir une bonne image de la réalité qui se trouve en entreprise et de la perception que les travailleurs en ont.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

L'industrie du jeu vidéo est dynamique et en pleine croissance. Elle est souvent identifiée comme un secteur avant-gardiste en matière de gestion des ressources humaines, ce qui semble générer un milieu où il est plaisant de travailler et qui est apprécié par ses employés. C'est pourquoi l'industrie du jeu vidéo a été retenue comme terrain pour la présente recherche.

Le présent chapitre permettra d'en apprendre plus sur la réalité des employés au sein de cette industrie et sur l'organisation du travail. Ce chapitre présentera les résultats des entrevues conduites en entreprise auprès de huit employeurs et de dix-huit employés. L'analyse a été effectuée à partir des concepts à l'étude et présents dans les questionnaires. L'analyse du contenu des entrevues se divise en deux parties. Dans la première partie de l'analyse, une première analyse du contenu des questions sera faite pour la partie des employeurs et la partie des employés. Une comparaison entre les réponses de chaque groupe est aussi effectuée et est aussi l'occasion d'effectuer un retour sur les éléments les plus forts de l'analyse. Dans la deuxième partie de l'analyse, nous tenterons de répondre aux questions soulevées par la problématique de la présente recherche et le modèle de l'étude en effectuant une analyse plus globale du contenu des entrevues.

4.1 Présentation des entreprises visitées

Les entreprises visitées dans le cadre de la recherche présentaient plusieurs particularités semblables, mais possédaient toutes une ambiance propre. Cette section a pour objectif de présenter globalement chacune d'elles afin d'offrir une idée du contexte dans lequel les employeurs et les employés travaillent. Toutefois, cette présentation ne constitue qu'un bref survol puisqu'il est nécessaire de conserver l'anonymat des entreprises.

4.1.1 Entreprise A

Petite entreprise créée il y a dix ans et embauchant environ 45 employés majoritairement masculins. L'entreprise est bien établie dans son marché et n'a pas de projet de croissance à court terme.

L'éclairage des pièces est faible et le mobilier est défraîchi. Il semble y avoir peu de recherche au niveau décoration et du design. Par contre, les salles de réunion font meilleure figure. Il y a beaucoup d'affiches sur les murs : ce sont les employés qui décorent, au gré de leurs inspirations et envies. À la place de plantes vertes, on retrouve des figurines et autres jouets sur les tables de travail.

Les gens se parlent beaucoup entre eux. Les employés sont majoritairement installés en îlot de projets, bien que certains soient plus en retrait, comme ceux s'occupant de la maintenance du parc informatique. L'ambiance est très conviviale et collégiale, tout le monde est habillé de manière décontractée et les membres de la direction sont vêtus avec un peu plus de décorum.

4.1.2 Entreprise B

Petite entreprise fondée il y a dix ans et composée d'environ 100 employés, majoritairement masculins. L'entreprise est en croissance constante depuis sa fondation et prévoit continuer dans cette voie face à une demande soutenue pour le type de jeux qu'elle produit.

L'entreprise occupe un grand espace presque totalement ouvert avec d'un côté des bureaux vitrés pour la direction. L'endroit projette une image professionnelle et jeune. Les postes de travail sont organisés en rangées et îlots de travail. Il y a des plantes et les affiches sont corporatives, souvent laminées. Il y a un souci de la décoration, les couleurs sont vives, le mobilier est design et moderne.

Les gens sont vêtus de manière décontractée. Les gens se parlent beaucoup et se promènent d'un bureau à l'autre pour se montrer les choses. Ils naviguent dans l'Internet et écoutent de la musique. Il y a des jouets, des toutous et des figurines un peu partout sur les

bureaux. Il y a une salle commune qui sert aussi de lieu pour manger ou pour jouer à des jeux vidéo. À l'heure du dîner, on les voit quitter les bureaux en groupe, ils rient et parlent beaucoup entre eux.

4.1.3 Entreprise C

Grande entreprise de près de 1 200 employés, le lieu de travail est grand, aéré et design. Plusieurs plantes sont disposées dans les différentes pièces. L'entreprise est bien établie dans l'industrie, mais aussi dans sa communauté dans laquelle elle s'implique depuis près de 10 ans (œuvre caritative, par exemple).

Des affiches corporatives se trouvent sur les murs ainsi que beaucoup de décorations thématiques aux couleurs des réalisations de l'entreprise. Le mobilier demeure simple et sobre. La plupart des gens sont disposés en îlots ou en équipe de travail, à aire ouverte. Ils se déplacent beaucoup et se parlent beaucoup.

Les projets sont regroupés ensemble, dans une même pièce. Ça bouge beaucoup, c'est animé. Même dans les toilettes il y a des publicités pour des activités de la compagnie. On aperçoit clairement plusieurs aires de repos et de détente sur les lieux de l'entreprise.

4.1.4 Entreprise D

Entreprise installée sur deux étages, en forte croissance et embauchant environ 80 employés, majoritairement masculins. En bas on retrouve la direction et l'administration ainsi que les salles de réunion. En haut on retrouve l'ensemble de la production et les départements artistique, informatique et de contrôle de la qualité. Les gens sont installés par projets dans des îlots de travail à aires ouvertes. On retrouve des aires de repos collectives.

Les gens se promènent beaucoup entre les étages et on voit des réunions éclair avoir lieu dans les salles de réunion. L'ambiance semble dynamique et on entend les gens parler et rire.

4.2 Codification des entrevues

Les entrevues réalisées ont été traitées séparément lors de l'étape de la codification. Ainsi, un premier bloc d'entrevues regroupait les entrevues réalisées auprès des employeurs et un second bloc regroupait celles conduites auprès des employés. Par contre, aucune séparation n'a été faite pour les différentes entreprises. Chaque bloc est codifié séparément et il est possible d'extraire les rapports de codification et de cooccurrence pour chaque bloc. Ainsi, il est possible de comparer les réponses des employeurs à celui des employés. La liste complète des codes pour les deux parties confondues est disponible en annexe D.

Suite à la codification, une première analyse des données a été effectuée directement en lien avec les questions à l'étude. Cette analyse visait à fournir les premiers éléments de réponse aux questions qui ont été posées aux répondants lors des entrevues et qui sont directement en lien avec le modèle de la recherche.

4.3 Codes issus des questions

Avant même que la codification des entrevues ne débute, 16 codes généraux ont été tirés des questions elles-mêmes (voir page 51). Ces codes avaient pour objectif d'aider à associer les concepts à l'étude avec les éléments qui seraient le plus souvent présents dans les réponses fournies par les répondants (par cooccurrences) et ainsi favoriser l'analyse des concepts étudiés. Il est de cette manière possible de laisser émerger du discours les éléments que les répondants associent au concept sur lequel on le questionne. Notons que tous les codes ne s'appliquent pas aux deux parties, certains ne s'appliquent que pour les employeurs ou que pour les employés.

Une fois la codification terminée, il était possible d'obtenir les rapports de codification pour chaque code issu des questions, permettant d'observer le nombre de fois que chaque code était présent. Un code pouvant revenir plusieurs fois dans une même entrevue, nous avons préféré utiliser le nombre de répondants ayant mentionné les codes étudiés comme indicatif de fréquence.

Le tableau 4.2 présente la fréquence totale (c'est-à-dire le nombre total d'apparitions du code pour l'ensemble des entrevues de son bloc) ainsi que sa fréquence en nombre de

répondants (c'est-à-dire le nombre d'entrevues dans lequel le code est présent) et le pourcentage que cela représente. Les informations sont disponibles pour le bloc employeur et le bloc employé.

Tableau 4.1 : Fréquence des codes créés à partir des questions et des concepts à l'étude

Code	Employeurs			Employés		
	Fréquence totale	Nombre de répondants (n=8)	% de répondants	Fréquence totale	Nombre de répondants (n=18)	% de répondants
Pratiques relationnelles	13	8	100%	36	18	100%
Reconnaissance horizontale	12	8	100%	37	18	100%
Reconnaissance verticale	13	8	100%	25	17	94%
Climat de travail	13	8	100%	27	18	100%
Relation employé-employé positive	n/a	n/a	n/a	23	18	100%
Aimer son environnement de travail	8	8	100%	20	18	100%
Force	8	8	100%	17	17	94%
Motivation à donner de la reconnaissance	9	8	100%	23	18	100%
Santé psychologique	7	7	88%	18	18	100%
Rétention positive	n/a	n/a	n/a	17	15	83%
Innovation organisationnelle	7	7	88%	12	11	61%
Relation employeur-employé	8	8	100%	16	16	89%
Compétition inter-collègue	n/a	n/a	n/a	16	14	78%
Bon collègue	n/a	n/a	n/a	14	14	78%
Reconnaissance verticale ascendante	9	7	88%	n/a	n/a	n/a
Motivation à mettre en place des pratiques relationnelles	10	7	88%	n/a	n/a	n/a

4.4 Analyse des codes issus des questions

Dans cette section, les analyses réalisées à partir des codes issus des questions et de leurs cooccurrences principales seront présentées. Il s'agit d'une analyse individuelle des codes qui servent à faire ressortir les tendances majeures des réponses aux questions posées en

entrevues. Chacune des analyses sera visuellement présentée sous forme de réseau et sera suivie d'une brève explication ainsi que d'une courte analyse. Les cooccurrences non significatives (c'est-à-dire pour lesquelles la relecture du texte ne précisait pas de lien jugé pertinent) ont été rejetées.

Les codes se retrouvant à la fois dans le bloc employeur et dans le bloc employé seront chacun analysés puis comparés ensemble. Cela permettra de mettre en lumière les ressemblances et les différences de chacun. Lorsqu'un code se retrouve dans un seul des deux blocs, il sera analysé seul et sans comparaison.

4.4.1 Les pratiques relationnelles

4.4.1.1 Employeur

Lorsque l'on demande aux employeurs de nommer et décrire les pratiques relationnelles présentes dans leurs entreprises, les réponses obtenues sont variées. D'une part, les employeurs énumèrent différentes pratiques présentes dans l'entreprise et de la fréquence auxquelles elles se tiennent. D'autre part, ils discutent de ces pratiques, de comment elles peuvent être rendues possibles, des objectifs qu'elles poursuivent et des impacts qu'elles ont sur les employés.

Afin de rendre les réponses obtenues faciles à analyser, les pratiques énumérées ont été regroupées selon la nature de leurs activités. Les activités sociales regroupent toutes les activités permettant d'établir un contact social entre les gens, tel les repas de groupe, les journées thématiques, les 5 à 7, les fêtes et les partys. Les 5 à 7 et les partys ont été codés à part, car ce sont les activités qui sont présentes le plus souvent pour ce groupe d'activités. Elles sont semblables aux activités de divertissement. Ces dernières ont aussi un objectif social, mais elles sont avant tout des activités récréatives ou d'amusement qui permettent, par leur nature, un contact social. Il peut s'agir de tournoi de jeux vidéo ou de sortie de groupe. L'employeur 3 présente bien ces deux types de groupe d'activités :

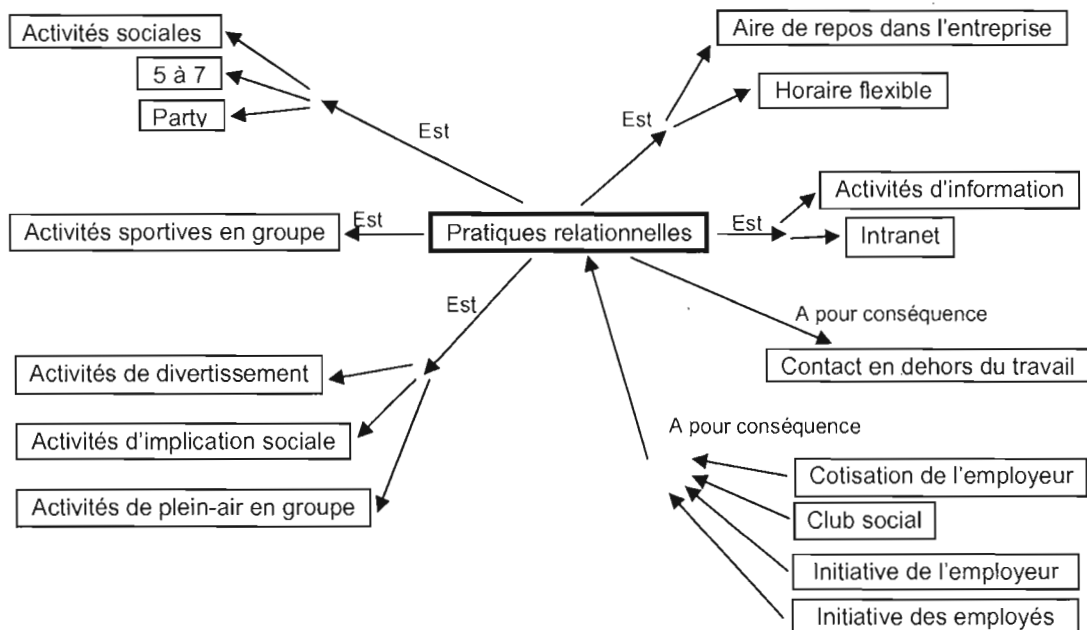
Je peux parler globalement sur l'année, à Noël il y a un gros party, tout est gratuit évidemment, il y a un souper, il y a les Stars de [l'entreprise], il y a aussi des gens qui ont des groupes de musique, c'est eux-mêmes qui font la musique le soir, on fait aussi des sketches, comme moi à chaque année je fais un sketch, donc les gens, on est en petite équipe, puis on fait des sketches, on est filmé et on les présente au party

de Noël, ça, c'est drôle, c'est toujours drôle. Puis à chaque année, on a un tournoi de billard, baby-foot le plus possible aussi, pas le même soir, un autre soir. L'été on a toujours une activité, il y a eu deux ans, il y a eu une année que la thématique était la Grèce, donc on était tous habillés en toge, en équipes, puis là c'est équipes contre équipes qu'on fait des activités, il y a une soirée. C'est durant le jour, le jour et le soir donc c'est payé [...]. L'année passée, c'était au Relais, on a fait des activités arbres en arbres, et autres. [...] Donc en gros, il y a ça, il y a déjà eu la cabane à sucre, il y a une journée familiale aussi, un samedi ça par contre, donc aux pommes souvent ou quelque chose comme ça, ou un lunch sur les Plaines d'Abraham si c'est l'été, donc il y a plusieurs activités et autres, les 5 à 7 qu'on fait à l'occasion. À l'Halloween on est déguisé, on a de la bière, la dernière journée avant les vacances de Noël on avait du Bailey's, les nouveaux faisaient le service du Bailey's avec des petits chocolats, il y a plusieurs... Saint-Valentin probablement qu'on va avoir du chocolat et qu'on va se promener avec de la bière en mi-journée, donc il y a toujours des trucs comme ça. (Employeur 3)

Les activités sportives de groupe sont les ligues sportives composées d'employés, les sorties sportives occasionnelles (comme le ski, ou un marathon) ou encore la présence d'un gymnase sur les lieux de travail où les gens se rencontrent pour s'entraîner. Elles sont bien décrites par l'employeur 6 :

Fait que, là on a des sorties de ski presque à toutes les semaines avec les employés. Sinon, une fois par année on allait aux glissades sur tube. Il y a déjà eu du rafting, il y a déjà eu de l'escalade, une fois chacun. Dans les années précédentes. Sinon durant l'été on va toujours à des triatlons de Québec. [...] Sinon, il y a les activités d'équipe, comme, exemple le basketball. On loue, deux heures par semaine, un gymnase [...] pis les gens vont jouer juste récréativement entre eux autres. Ça on le paie. Normalement toute activité, sport collectif; basket, soccer, volleyball, hockey cosom, hockey sur glace il y a une équipe, my god, depuis 7 ans, je pense. C'est juste à l'aréna à côté, c'est une petite ligue corporative avec d'autres entreprises pis ils louent la glace un autre matin juste pour pratiquer entre eux autres... Tout ça, on va aller payer jusqu'à 30 % des, des frais engendrés par l'employé. Il faut que ce soit majoritairement une équipe composée d'employés d'ici [...] parce que tsé, évidemment, le but c'est de créer la cohésion dans les équipes. (Employeur 6)

Figure 4.1 Réseaux du code *pratiques relationnelles* pour le bloc employeur



Les activités d'implication sociale consistent en des activités à vocation philanthropiques, c'est-à-dire que ce sont des activités dans lesquelles l'entreprise investit son temps (et celui de ses employés) pour venir en aide et soutenir des causes sociales. On réfère ici à du bénévolat, des levées de fonds et des corvées publiques, par exemple. Les activités de plein air en groupe sont des sorties de plein air organisées par l'entreprise pour plusieurs employés. On peut penser à des sorties de camping ou de marche en forêts. Les activités d'information sont généralement des rencontres de grande envergure permettant une large circulation de l'information parmi les employés. L'intranet fait référence à l'interface interne mise en place par plusieurs entreprises et alimentée autant par les employeurs que par les employés et permettant une circulation rapide et accessible des informations.

Les employeurs identifient aussi les aires de repos et détente dans l'entreprise et les horaires flexibles comme étant des pratiques relationnelles. Les aires de repos permettent aux employés d'entrer en relation, les horaires flexibles ont le même effet dans la mesure où elles permettent aux employés de prendre du temps ensemble :

[...] le fait qu'il y ait pas d'horaires stricts, que ce soit des horaires flexibles qu'il y ait beaucoup de liberté, beaucoup de confiance envers les employés, fait que justement,

les gens vont, sont responsable de leur travail pis aussi de leur temps. Donc, ils vont librement dire ben je vais aller jouer au baby-foot pis je me ferai pas dire par mon supérieur immédiat que il y a un problème avec ça, non c'est encouragé ces échanges-là. (Employeur 4)

Enfin, la présence d'un club social ainsi que la cotisation de l'employeur (au sens de contribution financière) un impact positif sur la présence des pratiques relationnelles, puisqu'elles permettent une prise en charge par les employés d'une partie des activités en plus de fournir les moyens financiers que ces dernières se réalisent, comme l'affirme l'employeur 3 : « [...] mais on a un club social, eux ils regardent pour faire des activités. Dans le fond, c'est pour s'assurer que les activités se fassent [...] c'est surtout l'entreprise qui subventionne, donc c'est sûr qu'il faut qu'on ait des gens qui s'occupent de faire les activités, il faut qui en ait. » Pour les employeurs, l'ensemble de ces activités serait autant à l'initiative des employés que des employeurs.

4.4.1.2 Employé

Nous avons demandé aux employés de nommer et de décrire les pratiques relationnelles qui prenaient place sur leur lieu de travail. Par pratiques relationnelles, nous voulions connaître l'ensemble des pratiques qui favorisaient un contact entre les collègues. Comme pour les employeurs, nous avons divisé les pratiques en catégories d'activités.

Les activités sociales, qui regroupent toutes les activités permettant de socialiser (repas de groupe, journées thématiques, 5 à 7, partys), sont de loin celles qui sont le plus souvent nommées par les employés. Les 5 à 7 et les partys ont été codés individuellement, car ce sont les activités qui sont présentes le plus souvent pour ce groupe d'activités. Les activités de divertissement (tournoi de jeux vidéo, sortie aux quilles, journée thématique) sont presque aussi fréquemment nommées que les activités sociales. Tous les répondants ont référé à au moins l'un de ses groupes d'activités dans leurs réponses. L'employé 18 résume bien la portée et la variété de ces deux groupes d'activités :

On avait un LAN party il y a quelques mois, pour Pâques, où est-ce que tout le monde apportait leurs consoles de jeux et leurs jeux sur PC puis on jouait en groupe. Ça c'est quelque chose qui est bien intéressant, et ce n'est pas obligatoire. On le fait pour le plaisir et tout le monde embarque, car c'est intéressant, car par exemple les jeux de consoles étaient au premier étage, il y a un petit salon et on a descendu la télévision,

c'était très, très ouvert, même si on est à côté des bureaux des boss, ça ne dérange pas. On était un jeudi, il y en a un qui travaillait encore, mais on était 20 à côté qui criaient après la télévision, mais ça n'a pas dérangé. C'est quelque chose qui est intéressant pour ça. Il y a plusieurs groupes qui vont se former pour les paintballs, qu'est-ce qu'il y a eu d'autre, le party de Noël évidemment, mais il y en a quand même assez régulièrement. [...] Mais ici, c'est quand même assez régulier, c'est quelque chose qui, c'est toujours des activités différentes, c'est pas toujours la même activité qui revient tout le temps, ça va changer, il y a une bonne variété. (Employé 18)

Les employés énumèrent aussi de nombreuses activités sportives de groupe et certains parlent même d'un accès à un gymnase directement sur les lieux de travail. Des activités de plein air en groupe ont aussi lieu. Les activités d'information sont l'occasion de se rencontrer, d'échanger et d'en apprendre plus sur ce qui se passe au sein de l'entreprise, comme l'explique l'employé 3 : « Tous les vendredis, il y a une heure payée par l'entreprise où on prend ça relaxe, on fait une grosse réunion pour se mettre à jour, puis on appelle ça le *All In*. Tout le monde peut donner son opinion [...] ». Enfin, des activités de formation sont identifiées par les employés rencontrés comme l'occasion de créer des liens et d'échanger avec des collègues :

À part de ça, il y a comme des trucs un peu aussi comme des espèces de cours de mise à niveau pour comprendre ce que les autres font aussi, comme on en a eu un moment donné sur ceux aux ventes, ils nous ont expliqué vraiment ce qu'ils faisaient, donc ça nous permet d'échanger, puis aussi de parler, si jamais il y a des choses qu'on comprend ou qu'on aime pas, ou qu'on aimerait voir différemment, donc beaucoup de choses dans ce genre là aussi. (Employé 8)

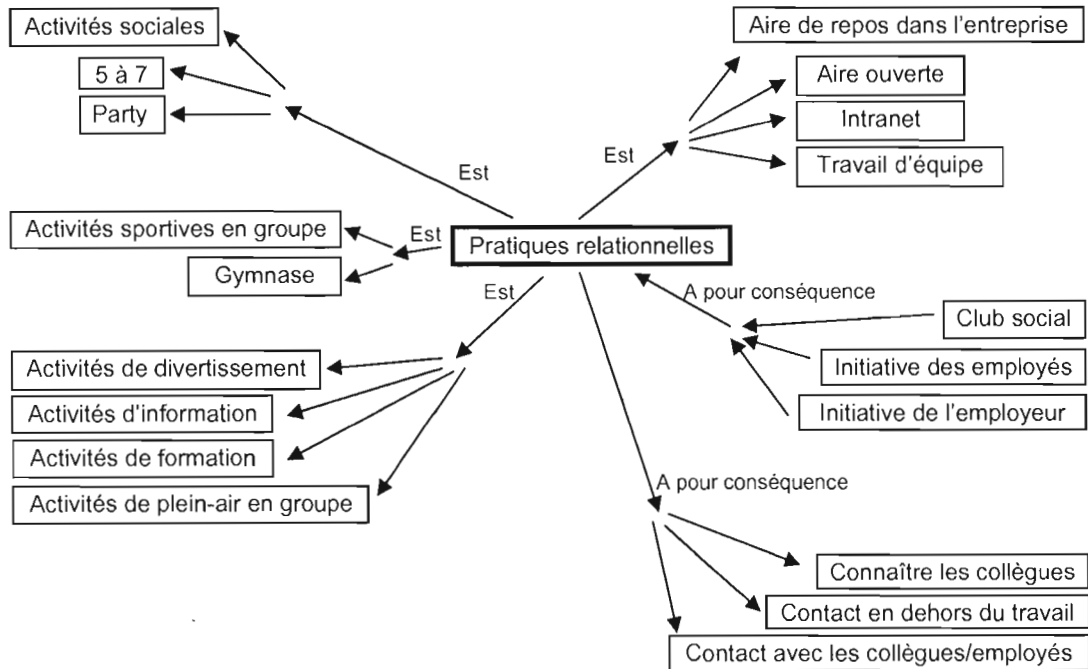
Parmi les pratiques relationnelles énumérées par les employés, deux types de pratiques touchent l'organisation du travail. D'une part, il y a la présence d'aires de repos dans l'entreprise (lounges, cafés, salon, salle de lunch) et l'organisation de l'espace de travail sous forme d'aires ouvertes. D'autre part, il y a aussi le travail d'équipe et la présence de système de communication comme l'intranet. L'ensemble de ces pratiques permet aux employés de communiquer entre eux de manière constante et facile :

Je sais que, moi je l'utilise pas beaucoup, mais au deuxième, il y a une salle avec un P2 pis une TV, je sais le midi ça arrive souvent que les gens vont la jouer a des jeux même le soir des fois. Je pense que ça compte comme une place de rendez-vous si on veut. (Employé 16)

Ben, je pense que c'est une entreprise qui met beaucoup l'accent sur le travail d'équipe. À la prod. je sais pas c'est comment... C'est tout à aire ouverte, tsé, puis les gens se promènent d'un bureau à l'autre, donc, ça déjà là, le fait qu'on soit tous collés ensemble, ça favorise le fait qu'on est, tsé on a des bonnes relations au lieu d'être tout

pris dans un coin pis de pas se parler tsé. Ça, c'est des trucs que je pourrais voir. Au quotidien. (Employé 9)

Figure 4.2 Réseaux du code *pratiques relationnelles* pour le bloc employé



Dans l'ensemble, les employés sont d'avis que les pratiques relationnelles sont autant à l'initiative des employeurs qu'à l'initiative des employés. La présence d'un club social favorise la réalisation d'activités. Le club social bénéficie parfois d'une cotisation de l'employeur en plus de la cotisation de l'employé et il est pris en charge par des employés :

Il y a le club social [...] il est en charge d'organiser des activités de temps en temps pour essayer de faire sortir le monde, sinon il y a tout le temps comme du monde qui vont le faire, puis les employés embarquent là-dedans, mais la compagnie elle-même, elle supporte le club social, donc elle finance une partie, pour chaque argent que l'employé met, la compagnie en met. (Employé 2)

Enfin, les pratiques relationnelles ont des conséquences qui sont régulièrement soulignées par les employés. Les pratiques relationnelles favorisent le contact avec collègues et donc le développement de relations, comme l'explique l'employé 8 :

Mais à chaque mois, chaque mois et demi, il y a une rencontre, c'est tout le temps un peu différent pour plaire à tout le monde, des pique-niques, des retrouvailles au bar,

des activités en plein air, c'est vraiment tout le temps bien différent pour justement pas que si une personne aime pas cette activité là, à chaque fois que c'est cette activité là il se sente lésé, pour inclure le plus de monde possible, pour justement favoriser les liens, que ce soit pas juste ok tu viens travailler, tu fais tes affaires tu retournes chez vous, pour que ce soit plaisant de jaser avec les gens aussi. (Employé 8)

Les pratiques relationnelles sont donc l'occasion de connaître les collègues de travail : « Durant le travail, c'est sûr que ça aide beaucoup le fait qu'on peut parler [...] Ça fait en sorte que même si on travaille, avec un esprit de communication comme ça, on peut apprendre c'est qui la personne [...] » (Employé 18). Les pratiques relationnelles favorisent aussi les contacts en dehors du travail, comme le dit l'employé 2 : « [...] bien c'est amical, tu sais on est capable d'aller dîner ensemble, on est capable d'aller après ça le soir en ville ou aller dans les restos tout ça, donc c'est plus que juste travail, tu sais on jase de bien autres choses que la job souvent ».

4.4.1.3 Comparaison

La plupart des pratiques relationnelles nommées par les deux groupes se ressemblent. Par contre, on peut observer que les employés focalisent d'avantage sur les pratiques de type sociales et de divertissement, tandis que les employeurs vont insister de manière égale sur l'ensemble des types d'activités.

Contrairement aux employeurs, les employés ne considèrent pas les activités d'implication sociale comme une forme de pratiques relationnelles. À l'inverse, les employés considèrent les activités de formation comme une pratique permettant de créer des liens.

Pour les employeurs, l'intranet est perçu comme un moyen d'informer les employés. Pour les employés, il est perçu comme un outil de communication de premier plan. Ainsi, les employés définissent certaines formes d'organisation du travail (aires ouvertes et travail en équipe) comme des moyens de créer des relations, ce que les employeurs ne soulignent pas comment étant des pratiques relationnelles.

Les employés semblent insister davantage sur les conséquences des pratiques que les employeurs. Par contre, nous verrons plus loin dans le présent chapitre ce qui motive les employeurs à mettre en place de telles pratiques.

Enfin, les employeurs tiennent à souligner l'apport financier de leur entreprise à ces pratiques, par exemple le club social, mais les employés ne soulignent pas ce point lorsqu'il est question de pratiques relationnelles. Autant dans le cas des employés que dans celui des employeurs, l'initiative des pratiques relationnelles est accordée également aux deux parties.

4.4.2 La reconnaissance horizontale

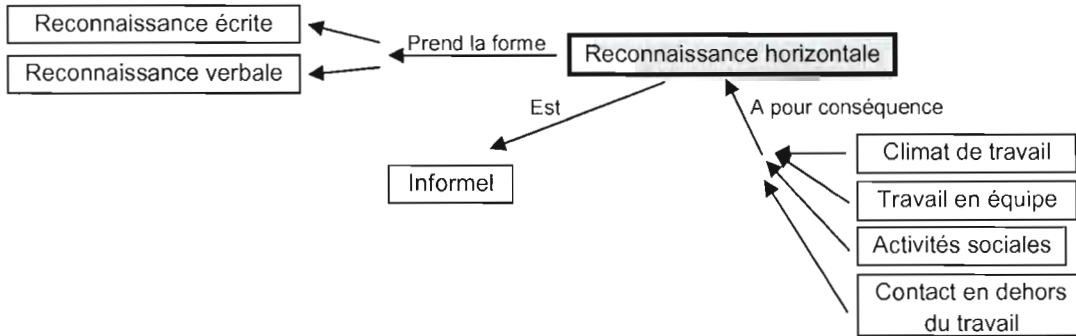
4.4.2.1 Employeur

Nous avons tenté de comprendre quelle était la nature de la reconnaissance horizontale qu'observaient les employeurs chez les employés. Elle est informelle et prend généralement la forme de reconnaissance écrite (courriels) ou verbale.

Lorsque questionnés à savoir ce qui pouvait favoriser cette reconnaissance, les employeurs répondent que le climat de travail, le travail d'équipe, les activités sociales et le fait que certains employés se voient en dehors du travail ont un impact sur le fait que ces derniers se donnent de la reconnaissance entre eux :

Je pense que la disposition par équipe, parce que nous notre problématique c'est qu'on a beaucoup de petits projets, un ou deux programmeurs, un artiste, des fois à temps partiel, donc au début on avait une structure départementale, tous les programmeurs ensembles, tous les artistes ensembles, ça favorisait pas tellement l'esprit d'équipe. Là on a commencé, de plus en plus, surtout sur les projets un peu plus importants, de mettre les équipes plus ensembles, même les designers ensemble. Ça favorise beaucoup le travail d'équipe, ça favorise les critiques, mais aussi les bons coups. (Employeur 1)

Figure 4.3 Réseaux du code *reconnaissance horizontale* pour le bloc employeur



4.4.2.2 Employé

Nous avons tenté de comprendre le sens donné à la reconnaissance horizontale par les employés et la forme que celle-ci prenait lorsqu'ils s'en donnaient entre eux. La reconnaissance horizontale prend majoritairement une forme verbale et est perçue par les employés comme du support, permettant surtout de garder la motivation. Elle permet de souligner les bons coups et est aussi une critique constructive qui permet de garder le cap et de réaligner le travail si nécessaire :

[...] il n'y a rien de mieux que quand tu viens de passer je ne sais pas combien de temps sur quelque chose, puis que la personne passe à côté de toi et dit « c'est super bon » : t'es content, t'es fier de ce que tu as fait, mais si la personne passe et dit « ok », puis elle s'en va, c'est démotivant. Donc on l'a beaucoup à travers de l'équipe, que ce soit moi, ou les autres chefs d'équipe, ou même entre eux autres, toutes les employés quand on passe, on regarde puis quand quelqu'un fait un bon coup, on le dit tout de suite, puis quand c'est un mauvais on le rectifie. (Employé 18)

Souvent les gens vont se féliciter : « Hey c'est vraiment bon ce que t'as fait, cet aspect là est super intéressant. » Parce qu'on fait de la critique des travaux des autres, puis la directrice artistique aussi va critiquer nos trucs, donc on va avoir de la reconnaissance de ce côté-là. (Employé 5)

En matière de jugement de beauté, plusieurs employés sont d'avis que leurs collègues sont les mieux placés pour reconnaître leur travail, car ils sont à même de bien comprendre le travail exécuté :

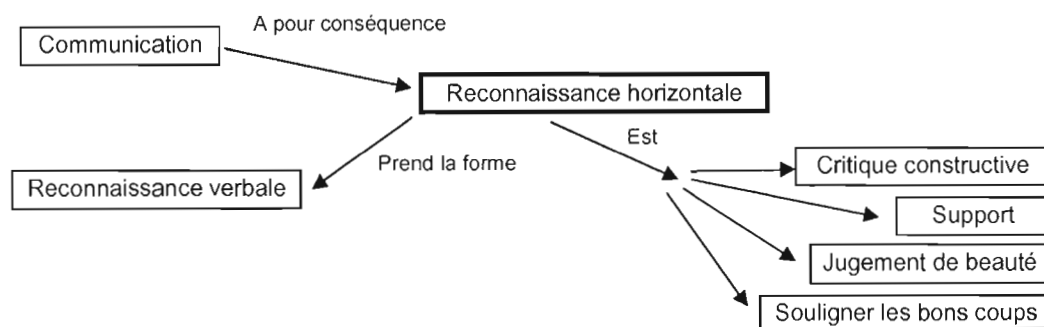
Par rapport aux employés, eux ils comprennent la job que l'on fait. En plus programmeur c'est pas facile parce que quand quelqu'un est graphiste n'importe qui peut donner son avis : c'est un dessin t'a pas besoin d'années de connaissances de ça, t'a pas besoin de

connaître l'art pour apprécier un graphique, même chose pour la musique. Quand t'arrive à la programmation, moi par exemple je leur ai expliqué deux cents fois ce que je faisais et ils comprennent à peu près... c'est assez compliqué. D'avoir la reconnaissance de quelqu'un qui n'est pas programmeur c'est difficile donc mes collègues sont probablement les mieux placés pour avoir de la reconnaissance de la job. (Employé 16)

La communication est le facteur identifié par les employés comme ayant un impact positif sur la reconnaissance horizontale :

Dire à quelqu'un qu'il a fait une bonne job, bien tu fais juste le regarder et lui dire : « regarde, ça c'est pas pire, tu as bien fait ça! ». Puis en fin de compte, il y a un programmeur qui a plus de misère avec une job, il pose une question, comment on devrait faire ça, puis tu vas le voir et tu commences à jaser un peu de ce qu'il a fait et tu dis « C'est bon, lâche pas! ». On est tous ensemble, ça c'est pas forcé de dire à quelqu'un qu'il a fait une bonne job. Des fois quand tu travailles chacun de ton côté, tu focus plus sur les côtés négatifs, puis tu oublies de dire que ça c'était bon aussi. Donc en étant toujours proche, toujours en moyen de communication, tu as toujours un retour sur le travail qui est fait, là sur l'instant même. Si quelqu'un fait un mauvais coup, il le sait tout de suite, ce n'est pas un gros mauvais coup car on l'a arrêté avant que ça empire. Donc je trouve que ça règle les problèmes, ça favorise la bonne communication, ça englobe tout en même temps, l'espèce d'ouverture. (Employé 18)

Figure 4.4 Réseaux du code *reconnaissance horizontale* pour le bloc employé



4.4.2.3 Comparaison

Les employeurs et les employés nomment tous deux la reconnaissance verbale comme forme de reconnaissance horizontale. Par contre, les employeurs affirment voir de la reconnaissance horizontale sous forme écrite, ce que les employés n'identifient pas dans

leurs réponses. On peut supposer que c'est la reconnaissance verbale, donc directe, qui est la plus importante pour les employés.

L'employeur affirme aussi que la reconnaissance horizontale est informelle, ce que les employés ne soulignent pas. Du coup, on peut penser que pour un employé, la reconnaissance de ses pairs n'a aucun besoin d'être formelle ou informelle. Cette reconnaissance prend la forme d'un jugement de beauté et sert surtout à souligner les bons coups, à offrir un support ou une critique constructive. Pour l'employeur, la reconnaissance donnée par un pair, au quotidien, peut être par définition informelle puisqu'elle n'est pas encadrée par les règles de l'entreprise.

Enfin, les employeurs identifient de multiples sources bien précises de reconnaissance horizontale, comme le climat de travail, le travail équipe, les activités sociales et les contacts en dehors du travail. Pour les employés, c'est simplement la communication qui est une source de reconnaissance, car il semble qu'avoir l'occasion de se parler favorise simplement le fait que l'on se dise les choses. Cet aspect sera approfondi plus loin dans le présent chapitre lorsque le code climat de travail sera analysé.

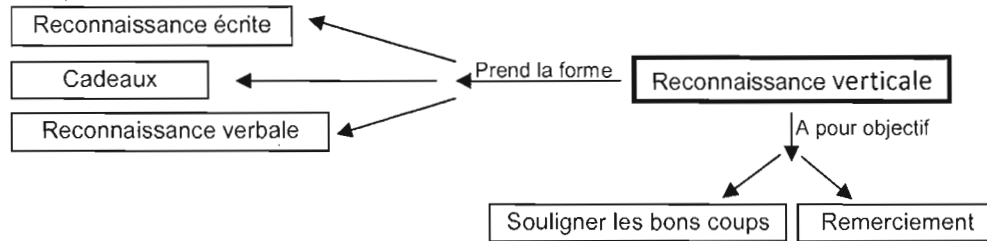
4.4.3 Reconnaissance verticale

4.4.3.1 Employeur

Les employeurs questionnés offrent tous de la reconnaissance verticale à leurs employés, surtout à l'occasion de souligner les bons coups ou encore simplement pour remercier un employé de son travail ou de son effort. La plupart du temps, cette reconnaissance prend une forme verbale ou écrite. La reconnaissance prend aussi la forme de cadeaux, comme l'explique l'employeur 8 :

À Noël, on fait un truc où on dit merci à tout le monde. Tout le monde, on a des cadeaux pour tout le monde. Évidemment, on s'adresse à l'équipe qui grandit d'année en année. Je pense qu'on est rendus à 80, là, ou en tout cas, on effleure le 80. Et, bien, dans la vie de tous les jours, moi j'aime ça dire merci. (Employeur 8)

Figure 4.5 Réseaux du code *reconnaissance verticale* pour le bloc employeur



4.4.3.2 Employé

Une majorité d'employés affirment recevoir de la reconnaissance de la part de leurs supérieurs. Par contre, certains soulignent que la reconnaissance est rare et peu fréquente. Ceci a pour conséquence de créer un désir de reconnaissance chez les employés :

Toi est-ce que t'en as de tes supérieurs de la reconnaissance?

Euh, j'en ai eu une fois. Je trouve que c'est pas assez. Pis c'est pas juste moi. Tsé à un moment donné, je le vois autour de moi aussi, là. Je le sais que c'est des, c'est des gens stressés, des gens qui ont beaucoup de responsabilités, mais avoir déjà été superviseure, moi-même dans un autre contexte... la gestion d'employés revient toujours au même de toute façon, pis la reconnaissance d'employés c'est super important. Si vous voulez garder, ben s'ils veulent garder leurs employés heureux, pis dans la compagnie longtemps. Pis, non. J'avais toujours l'impression que j'étais un peu, dans le néant, tsé. Je travaillais à tous les jours, mais je savais pas trop si j'allais dans la bonne direction. C'est moi qui allais, toujours, qu'il fallait que j'aille chercher le directeur artistique, est-ce que c'est correct? Tu veux-tu venir voir? (Employé 11)

De plus, en ce qui concerne la haute direction, plusieurs employés soulignent que la reconnaissance est rare, voire même absente. Cela a le même effet et crée aussi un désir de reconnaissance.

Pour la majorité des employés affirmant recevoir de la reconnaissance verticale, celle-ci prend plus souvent la forme verbale ou écrite, mais aussi la forme financière.

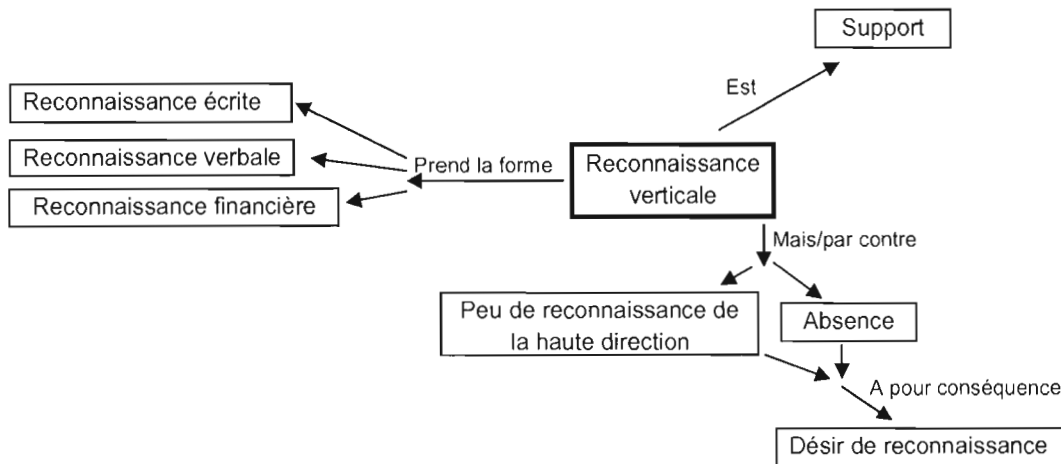
Dans quelle forme ça prend la reconnaissance ?

Nice shot! ou tsé Bravo!, bonne job! Comme la semaine passée notre fille au marketing elle travaille super gros depuis je dirais trois, quatre mois pis travail très tard, la semaine passée elle a eu une petite augmentation. Faque c'est cool, pis la tout le monde était content pour elle pis tsé on la voit travailler facque on sait qu'elle le mérite.

C'est régulier, c'est sur une base régulière ?

Moi ça fait juste un an que je suis ici, mais oui j'ai vu souvent du monde vu que je fais la paye avec la boss. J'vois quand je vois que quelqu'un travaille vraiment fort. Monétaire ça peut être souvent, il travaille fort, tsé on va lui dire merci comme ça. (Employé 15)

Figure 4.6 Réseaux du code *reconnaissance verticale* pour le bloc employé



La reconnaissance est perçue, par les employés, comme un support : « J'en ai eu de ma supérieure hiérarchique. Elle me supportait beaucoup parce qu'avec les tâches c'était ardu, mais j'aurais aimé en avoir peut-être plus du directeur du département. » (Employé 9). La reconnaissance verticale est aussi, mais moins souvent, associée à la rétroaction et elle est alors perçue comme du support, soit l'occasion pour le supérieur de donner une critique constructive ou une opinion plus technique sur le travail :

C'est encore là, euh, c'est, c'est du « feed back ». En bout, si c'est très négatif, mais mon superviseur, se donne la peine justement de, de regarder ce que je fais puis de me dire clairement : ça c'est cool, ça marche bien, c'est le fun, on continue dans ce sens-là, oh! Ça, ça ne marche pas bien, on change ça... Mais il y a tout le temps du « feed back » qui se fait, puis c'est du « feed back » pas seulement sur ce qui a accroché, sur ce qui marche bien aussi. (Employé 17)

4.4.3.3 Comparaison

Les employeurs et les employés s'accordent tous deux sur le fait que la reconnaissance verticale prend surtout une forme verbale ou écrite. Pour les employés, la reconnaissance financière est aussi une forme de reconnaissance verticale. Notons que la reconnaissance financière n'a pas été nommée par les employeurs, car ces derniers ont surtout tendance à l'inclure dans la reconnaissance de type organisationnelle par des politiques officielles, par exemple. Par contre, les employeurs font mention de cadeaux, ce que les employés n'identifient pas comme de la reconnaissance.

Les employeurs affirment utiliser la reconnaissance verticale pour souligner les bons coups et remercier les employés. Les employés perçoivent la reconnaissance verticale comme du support, qui permet d'apporter une note critique et constructive à leur travail.

Enfin, les employeurs ne font pas mention d'un manque de reconnaissance venant d'eux ou de la haute direction, ce que soulignent certains employés rencontrés.

4.4.4 Le climat de travail

4.4.4.1 Employeur

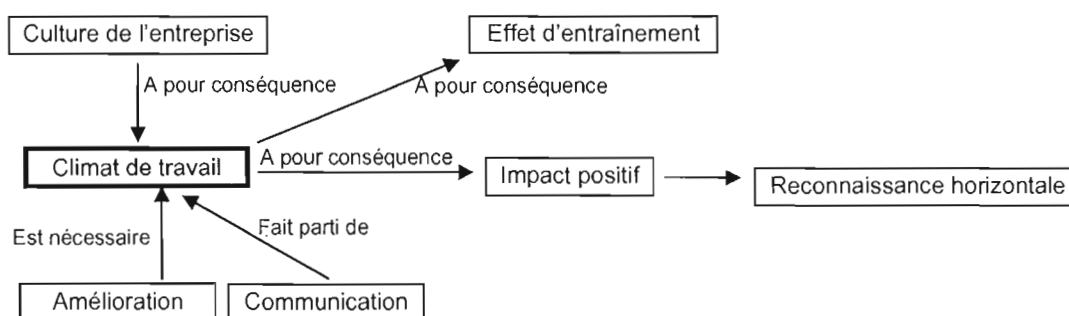
Nous avons demandé aux employeurs s'ils considéraient que le climat de travail, c'est-à-dire l'environnement de travail positif et les pratiques relationnelles qu'ils avaient décrits, avait un impact positif sur la reconnaissance au travail. Ils ont tous répondu par l'affirmative.

Plus particulièrement, le climat de travail est, pour les employeurs, constitué de beaucoup de communication et ce même climat est le résultat de la culture de l'entreprise. Le climat de travail a un effet d'entraînement. Meilleur le climat est, meilleures en sont les conséquences et meilleur il devient, comme l'illustre cet extrait :

Ben, c'est pas très quantitatif là, ce que je vais dire, mais... Si tu te sens bien, que t'es avec du monde que t'aimes, que t'as des occasions de dire « Eille, c'est le fun, la musique est bonne », « toi là, je t'aime, t'es un bon gars » ou « t'es une bonne boss » ben tu sais, tu reviens la semaine suivante pis, ça te trotte dans tête : « on vas-tu luncher ensemble ? Ok, oui c'est correct – ah, t'as fait ça, c'est super, y que t'es formidable! Qu'est-ce que je ferais sans toi? » Fait que ça vient naturellement. Je

pense que l'un influe sur l'autre, c'est comme ça fait partie, je dirais que c'est tellement comme, c'est tissé. Tu viens que tu sais plus l'ordre des fils-là, ça fait partie de la culture. (Employeur 4)

Figure 4.7 Réseaux du code *climat de travail* pour le bloc employeur



Enfin, certains employeurs soulignent par contre qu'en matière de climat de travail, il y a toujours place à l'amélioration, particulièrement lorsque l'entreprise vit des changements liés à sa croissance :

C'est sûr qu'il y a toujours de l'amélioration, c'est sûr que les anciens qui ont connus quand ils étaient une dizaine, et veut, veut pas, c'est plus la même communication que maintenant à cent, quand les gens sont par cellules. C'est clair que pour eux, ils ont tous vécu l'évolution, eux ils disent qu'ils en sentent moins de la reconnaissance à cause de ça, puis c'est normal, quand tu structures, tu grossis, tu essaies de concilier tout ça, mais, évidemment que c'est jamais parfait à 100%. (Employeur 3)

4.4.4.2 Employé

Nous avons questionné les employés pour savoir si le climat de travail, c'est-à-dire l'environnement de travail positif et les pratiques relationnelles qu'ils avaient décrits, avait un impact positif sur la reconnaissance au travail. Ils ont majoritairement répondu par l'affirmative, quelques employés ne sachant pas si un lien existait entre les deux. Plus précisément, les employés sont d'avis que les pratiques relationnelles et l'environnement de travail ont un effet d'entraînement l'un sur l'autre et que cela influe sur la reconnaissance :

C'est sûr que si l'environnement est positif et que les gens sont heureux dans leur travail, que l'entreprise fait tout pour rendre les gens heureux, ça va paraître dans le

travail, on se sent plus, je sais pas, à ce moment là eux autres vont plus nous pousser à travailler, puis la reconnaissance va venir à ce moment là. (Employé 7)

Au niveau des pratiques relationnelles, le fait que le contact soit facilité entre les collègues est perçu comme ayant un impact sur la reconnaissance :

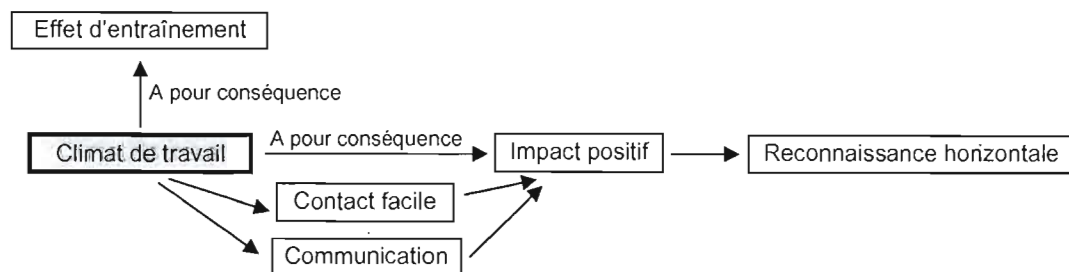
Tandis que si c'est des gens qu'on côtoie régulièrement, que tu vois travailler, puis que tu connais directement, euh, c'est plus facile, je pense, de donner un « feed back » positif à ces gens-là. [...] Ça fait que oui l'environnement ouvert clairement va aider à ce que la reconnaissance ait vraiment de la valeur, je pense. (Employé 17)

On travaille dans un open space, au sein d'un projet, au sein d'une équipe, donc on approche quand même les gens. Va voir ce que les autres font. On travaille en équipe on n'a pas le choix de savoir ce que font les autres. Généralement c'est là que ça se passe, quoi. C'est hyper beau ce que t'as fait, euh, ce niveau il est hyper sympa à jouer. (Employé 12)

La communication est encore une fois soulevée comme un élément important par les employés, comme nous l'avons vu lors de l'analyse de la reconnaissance horizontale. La communication favorise le contact entre les employés, qui se parlent et échangent ensemble et ont ainsi l'occasion d'apprécier leur travail. Cette communication et ce contact facile sont rendus possibles par l'organisation du travail en espace ouvert :

Oui bien c'est ça, si j'avais pas un aire de travail qui est très grand, si j'avais pas une facilité de communication étant donné que je ne pourrais pas juste me retourner et jaser au gars à côté, ou juste me lever et aller les voir, ce serait beaucoup plus difficile de donner de la reconnaissance. [...] C'est sûr qu'avec un espace très ouvert, une ambiance très pro-communication, ça facilite le tout. (Employé 18)

Figure 4.8 Réseaux du code *climat de travail* pour le bloc employé



D'autres éléments entrant dans cette dynamique ont été énumérés par les employés, mais ces éléments revenaient moins souvent (une ou deux fois chacun pour l'ensemble des répondants). Ainsi, la proximité psychologique, le plaisir au travail, la motivation, le fait d'être valorisé et d'aimer venir travailler sont aussi des éléments qui composent le bon climat de travail :

[...] c'est sûr que le fait qu'on est plus amical, plus friendly, va porter plus à vouloir encourager les autres et leur donner des compliments et toute. C'est sûr que si on est tout froid puis on se parle pas, on ira pas voir l'autre lui dire qu'il est hot. Moi c'est ce que je pense, oui je pense que le climat de travail aide à valoriser les autres, puis le fait de se valoriser doit aider le climat de travail aussi nécessairement. Si jamais personne te dit que t'es bon, t'as l'impression que la compagnie se fout de toi. Tandis que si de temps en temps quelqu'un vient te le dire, bon j'ai un impact, je dois aider, je suis bon. (Employé 2)

4.4.4.3 Comparaison

Nous pouvons conclure que l'ensemble des répondants, employeurs et employés, s'entend sur le fait que la présence de pratiques relationnelles a un impact sur la reconnaissance horizontale. Par contre, il faut souligner que le lien entre les pratiques relationnelles et la reconnaissance est plus complexe que cela.

En effet, pour les employeurs, la culture de l'entreprise favorise ce climat de travail agréable. Aussi, toujours selon les employeurs, la présence de communication favorise ce climat positif, ce qui n'est pas sans rappeler le lien direct que les employés établissent entre la reconnaissance horizontale et la communication. Pour les employés, la communication joue toujours ce même rôle, mais le contact plus facile avec les collègues a aussi un impact positif sur la reconnaissance.

Soulignons aussi que les employeurs et les employés sont tous deux d'avis que le climat de travail connaît un effet d'entraînement, c'est-à-dire qu'il doit être alimenté par la reconnaissance pour être bon et alimenter à nouveau cette dernière. Il est donc systémique. Enfin, les employeurs affirment que le climat de travail pourrait être amélioré.

4.4.5 La relation employé-employé

4.4.5.1 Employé

Lorsque questionnés sur la nature de leurs relations avec les autres employés, tous les employés interrogés répondent que la relation qu'ils entretiennent avec leurs collègues est globalement positive, les relations allant de bonnes à excellentes. Dans une majorité de cas les collègues sont plus que des collègues, ce sont parfois des amis et on les fréquente même en dehors du travail :

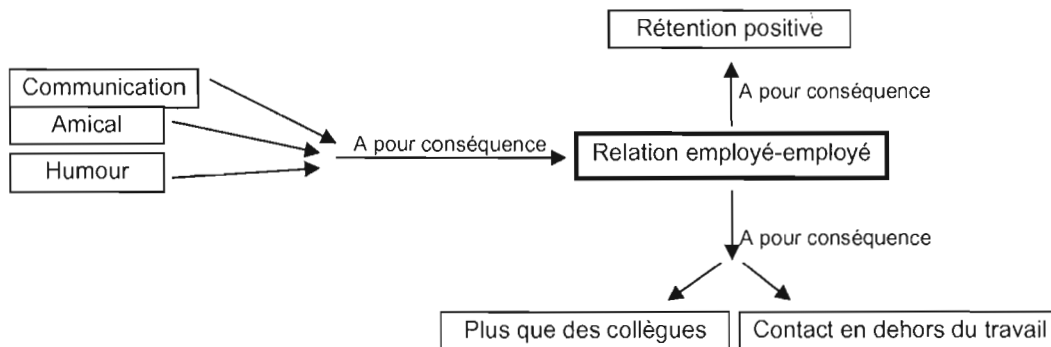
Je dirais que c'est important pour moi d'avoir une belle ambiance de travail, d'avoir des bonnes relations avec mes collègues, puis pas beaucoup de collègues aussi, donc là on a des niveaux de communication qui sont un peu plus poussés, c'est des fois moins sérieux, mais moi je trouve ça plus intéressant, je suis plus à l'aise dans cette ambiance-là que dans une entreprise qui serait beaucoup plus grande, avec des intervenants avec qui je travaillerais que je verrais moins souvent, je serais moins à l'aise avec eux, donc on est pratiquement des amis aussi, ça c'est intéressant. J'hésite pas à participer à des activités aussi à l'extérieur du bureau, avec des collègues, comme par exemple faire une randonnée en canot, des trucs comme ça, donc on a une très, très bonne relation professionnelle. (Employé 5)

Les employés identifient aussi quelques raisons faisant en sorte que la relation entre les employés est positive. Majoritairement, les contacts amicaux, la présence d'humour et la communication font en sorte que les relations sont positives et peuvent le demeurer :

Bien on est capable de se parler, on est capable d'avoir du plaisir ensemble, on est capable de se pousser de très bonnes jokes, très salées parfois aussi, les inhibitions tombent donc on n'a pas peur de s'exprimer. Quand on est dans un contexte plus sérieux, quand ça va un petit peu moins bien dans un projet, on est plus capable de se parler aussi. (Employé 5)

Je pense que c'est pas mal amical, on ne se sent pas comme si... même s'il y a une hiérarchie dans la compagnie, on ne se sent pas « moi je suis le patron, vous vous êtes les petits employés. » [...] Mais entre nous, par cellule, avec la productrice qui est comme un peu en haut de l'échelle, on se parle vraiment, il y a pas de décorum, c'est « Bonjour ça va ce matin? » On s'épaule beaucoup, parce que dans le fond on est tous sur le même projet. (Employé 8)

Figure 4.9 Réseaux du code *relation employé-employé positive* pour le bloc employé



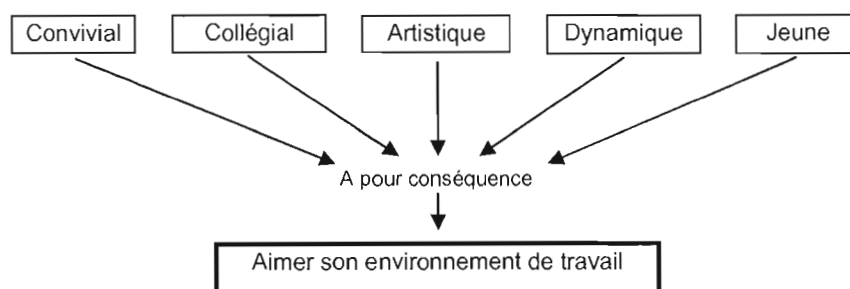
Les employés nomment aussi d'autres éléments favorisant les relations positives (revenant une ou deux fois chacun dans l'ensemble des entrevues) telles que l'esprit d'équipe, l'environnement de travail agréable, la camaraderie, la convivialité, le contact facile et l'entraide.

4.4.6 Aimer son environnement de travail

4.4.6.1 Employeur

Lorsque l'on demande aux employeurs s'ils aiment leur environnement de travail, tous répondent par l'affirmative. Nous avons ensuite voulu savoir pourquoi ils aimaient cet environnement. Bien que les raisons évoquées pour apprécier leur environnement de travail soient variées, certaines se démarquent et sont plus souvent évoquées.

Figure 4.10 Réseaux du code *aimer son environnement de travail* pour le bloc employeur



Les propos de l'employeur 3 traduisent bien l'esprit général des employeurs concernant l'environnement de travail dans lequel ils œuvrent :

Est-ce que vous aimez votre environnement de travail ici? Bien sûr, bien oui. Qu'est-ce qui fait que vous aimez ça? Donc, c'est sûr le fait que c'est convivial, au niveau de la hiérarchie qui est très collégiale, très horizontale, je pense autant pour les gens de la direction administrative que les gens de la production, je pense que c'est super apprécié. Moi j'aime beaucoup ça, donc ma porte est toujours ouverte, puis on est à côté et ça diminue le fossé qu'on entend souvent parler entre direction administratif et production. Le fait que c'est un environnement super dynamique, le côté artistique, moi j'ai fait du théâtre longtemps, de la figuration et des rôles muets, donc ça vient me rechercher un peu le côté artistique de l'entreprise. (Employeur 3)

4.4.6.2 Employé

Les employés interrogés se sont aussi fait demander s'ils aimaient leur environnement de travail et ils ont tous répondu par l'affirmative. Nous leur avons aussi demandé de développer sur les raisons qui justifiaient une telle réponse. Deux catégories d'éléments peuvent être identifiées comment ayant un impact sur le fait que les employés aiment leur environnement de travail. La première catégorie regroupe des pratiques touchant l'organisation du travail et le lieu de travail à proprement parler. Les employés font ici référence aux lieux physiques (décoration et matériel de bureau) et à la présence d'aires ouvertes de travail. Ils réfèrent aussi à l'organisation du travail en équipe et à la flexibilité des horaires de travail.

Je trouve que c'est très confortable [...] On a, ben déjà on a du bon matériel, ok. Les open space sont plutôt agréables. Visuelle, elles sont agréables, pas forcément sur le sonore. C'est-à-dire, ça fait du bruit un open space surtout avec du parquet comme ça, ça craque... Mais non, globalement c'est pas mal, on peut mettre des plantes vertes à gauche à droite un environnement qui est sympa plutôt. (Employé 13)

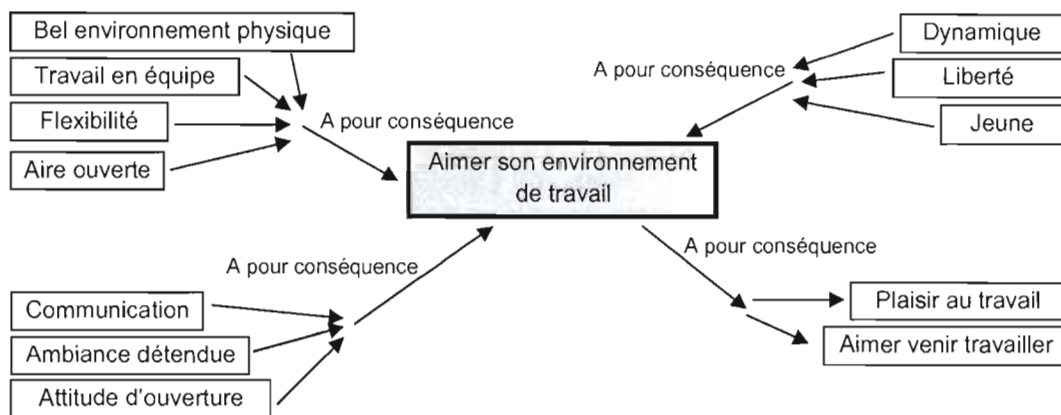
Bien je trouve que c'est motivant [...] au lieu d'être dans son bureau fermé, chacun son bureau, d'être à la table avec tout le monde, le gens du visuel, les gens qui font les animations, la productrice, ont est tous proches l'un de l'autre, donc ça va mieux pour communiquer pour planifier des stratégies. Ça fait plus coopératif que si on était tous dans nos cubicules, puis on est plus proches, plus portés à communiquer. (Employé 6)

Une deuxième catégorie d'éléments concerne davantage la culture de l'entreprise. Les employés font ici référence à la communication, l'ambiance détendue, la liberté et l'attitude d'ouverture qui règnent dans leur lieu de travail, comme le résume l'employé 9 :

J'aime le fait que c'est une compagnie qui est jeune, que il n'y a pas comme un code vestimentaire ou tu sais, je sens que je peux venir en tant que moi-même. Comme la

personne que je suis à la maison, je suis aussi cette même personne qui vient travailler, j'ai pas à... J'aime cette liberté-là, j'aime l'ambiance, les bureaux, le fait que, le travail d'équipe pis les relations sont importantes pour l'entreprise. Je trouve ça le fun, j'aime mieux ça que de travailler dans un cubicule où il faut mettre veston cravate, pis que personne se parle. (Employé 9)

Figure 4.11 Réseaux du code *aimer son environnement de travail* pour le bloc employé



Enfin, le fait d'aimer son environnement a pour conséquence que les employés ont du plaisir au travail et aime venir travailler, comme le présente l'employé 7 : « [...] c'est positif. On rentre travailler, on dirait que les gens ont envie de se donner, c'est plaisant, c'est positif. »

L'ensemble de ces éléments, même si on peut les regrouper par catégorie, constitue un tout. Les propos de l'employé 12 démontrent bien la relation d'ensemble :

C'est... c'est une industrie qui est jeune... Donc, ce qui fait que la moyenne d'âge elle est assez basse. On travaille avec ces gens qui travaillent soit par passion, soit parce que c'est le fun. Donc il y a quand même là une espèce d'énergie qui est assez intéressante. Euh, dans ce milieu-là, qu'il y a pas forcément ailleurs. Moi je viens encore au travail le matin en... C'est pas vraiment un travail.

Encore? Après toutes ces années?

Oui, oui, oui. Ça reste comme un plaisir de venir travailler. (Employé 12)

4.4.6.3 Comparaison

Les raisons pour lesquelles les employés aiment leur environnement de travail sont plus nombreuses et semblent plus complexes que celles des employeurs. Effectivement, les deux groupes ne sont du même avis que sur l'environnement jeune et dynamique.

Les employeurs semblent apprécier le caractère artistique de leur milieu de travail, mais les employés ne mentionnent pas ces éléments, car, étant souvent des artistes eux-mêmes, cela ne représente probablement pas un atout en soi.

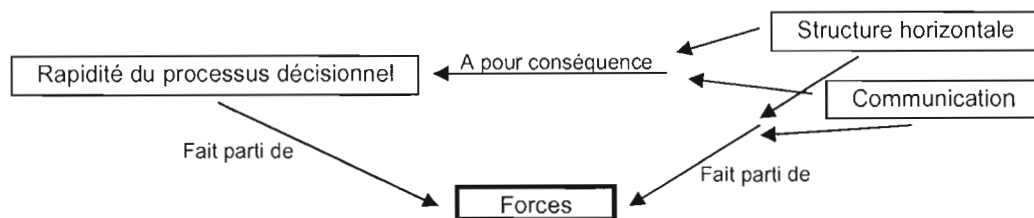
Les employés semblent mettre davantage l'accent sur ce qui fait de leur lieu de travail un milieu de vie et ce qui le caractérise. De plus, conserver le plaisir de venir travailler chaque jour est important pour les employés.

4.4.7 Les forces de l'environnement de travail

4.4.7.1 Employeur

Questionnés sur ce qui constitue les forces de leur environnement de travail, les employeurs sont d'avis que la communication et la structure horizontale sont les principales forces de ce dernier : « Bien justement, on parlait d'une structure horizontale, la porte ouverte, la communication, l'information, la divulgation de l'information [...] » (Employeur 3)

Figure 4.12 Réseaux du code *force* pour le bloc employeur



Un autre aspect souligné par les employeurs est la rapidité du processus décisionnel. Cet aspect est directement lié à la communication et à l'absence de structure horizontale déjà identifiées comme forces de l'environnement de travail :

Ben je dirais le fait qu'il n'y a pas de hiérarchie vraiment. Donc, il n'y a pas de barrières hiérarchiques. Ce qui fait que s'il y a une situation problématique ben c'est pas comme dans une bureaucratie où il faut suivre un certain processus tout ça. C'est... on fait seulement s'asseoir dans une salle, ou on parle au café pis on trouve une solution. Très facile. Il y a une grande capacité aussi de se revirer sur un 10 sous, de s'adapter très rapidement, donc c'est quelque chose qui... un projet que on pense qu'on devrait faire ben hop! On a le « go » pis on le fait. S'il y a une situation qui est problématique comme je disais qui doit être changé ben, on travaille pis rapidement elle peut être changé. (Employeur 4)

Justement le fait que c'est comme ça, ça pousse l'entreprise à bouger beaucoup plus rapidement, donc l'entreprise est beaucoup plus flexible selon les diverses situations finalement, et ça c'est par rapport au marché en même temps que les employés. À cause de ça, admettons qu'on regarde une grosse, grosse compagnie, Hydro-Québec ou le gouvernement, on n'importe quoi de très, très gros, où la structure est très grosse, c'est comme une grosse baleine, puis avant qu'elle tourne à droite, ça va prendre beaucoup de temps, tandis que nous on peut se virer sur un trente sous, simplement en regardant comme il faut, puis en voyant qu'on est pas dans la bonne direction, on se revirer de bord. Puis ça c'est une grande force qu'on peut avoir. (Employeur 2)

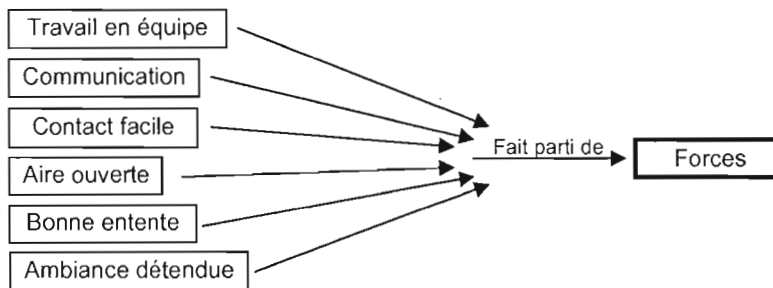
Nous avons donc ici une relation double, puisque la structure horizontale et la communication sont identifiées comme des forces, mais ont aussi un impact sur la rapidité du processus décisionnel.

4.4.7.2 Employé

Lorsque l'on demande aux employés d'énumérer ce qu'ils croient être des forces de leur environnement de travail, nous obtenons des réponses riches et variées. L'aménagement du travail sous forme d'aires ouvertes semble être un facteur très apprécié des employés. La communication et le contact facile entre les collègues sont aussi deux aspects souvent nommés, comme le dit l'employé 10 : « Il y a des jours où c'est cool de travailler en open space, il y a des jours où c'est moins cool. Donc, mais parfois, c'est une force, parce qu'au moins quand on a besoin de quelqu'un, on le voit et on peut lui parler tout de suite. »

Le travail d'équipe est aussi un élément de force identifié par les employés ainsi que la communication, qui est partie prenante de l'équipe, comme le dit l'employé 6 : « Bien les forces ce serait pas mal ça, la division des équipes, comment c'est fait. [...] tous les différents rôles sont bien orchestrés, pour savoir à qui on parle si on a besoin de quoi que ce soit, la communication se fait très bien à partir de là.»

Figure 4.13 Réseaux du code *force* pour le bloc employé



La bonne entente qui règne entre les employés ainsi que l'ambiance détendue du lieu de travail semblent aussi constituer des forces du milieu de travail. L'ensemble de ces forces est bien illustré par les propos suivants :

Euh je dirais que c'est fraternel. [...] Oui, bin c'est une force dans un sens que euh tsé tout le monde s'entend bien, l'ambiance est vraiment agréable, la collaboration est excellente, mais ça peut-être une faiblesse dans le sens que euh c'est un petit peu à la bonne franquette là. [...] Bin plus ou moins des fois organisé, ou structuré. [...] Bin je m'entends bien avec tout le monde donc c'est le fun. J'aime ça venir travailler, j'aime ça voir le monde. (Employé 1)

4.4.7.3 Comparaison

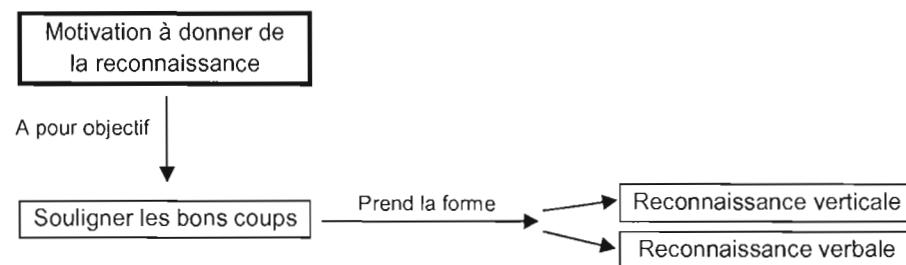
Les employeurs et les employés n'identifient pas les mêmes forces en ce qui concerne leur environnement de travail, sauf en ce qui concerne la communication. Les employeurs font références à des forces organisationnelles, touchant davantage au domaine de la gestion. Les employés font plutôt référence à des éléments quotidiens, touchant l'ambiance de travail, les relations entre les gens et les manières de fonctionner.

4.4.8 La motivation à donner de la reconnaissance

4.4.8.1 Employeur

Les employeurs interrogés dans le cadre de cette recherche semblent donner de la reconnaissance à leurs employés dans le but de souligner les bons coups et de reconnaître les efforts. Elle prend le plus souvent une forme verbale. Ceci est cohérent avec ce qui a été dit plus tôt par les employeurs sur la reconnaissance verticale.

Figure 4.14 Réseaux du code *motivation à donner de la reconnaissance* pour le bloc employeur



La réponse de l'employeur 1 illustre bien ce qui motive les employeurs interrogés à donner de la reconnaissance à leurs employés :

Moi je me force beaucoup pour le faire, que ce soit seulement en remerciant, en notant les bons coups, quand t'as un bon commentaire du client, s'assurant de le redistribuer à tout le monde pour que tout le monde soit au courant, donc à ce niveau là je fais beaucoup d'effort pour le faire. C'est pas naturel chez moi, mais c'est quelque chose sur lequel je travaille beaucoup. (Employeur 1)

4.4.8.2 Employé

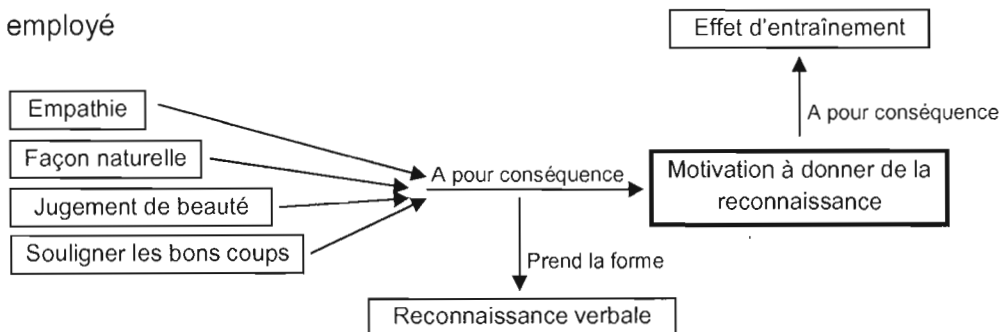
Nous avons demandé aux employés s'ils donnaient de la reconnaissance à leurs collègues et ils ont tous répondu par l'affirmative. Nous leur avons donc demandé ce qui les motivait à donner cette reconnaissance.

La raison la plus souvent évoquée est l'empathie. En effet, les employés savent qu'il est plaisant de recevoir de la reconnaissance et cela les motive à en donner à leur tour: « Parce que je sais que c'est apprécié. Pis moi je sais que quand moi je me suis fait dire que je faisais une bonne job, j'étais vraiment content de me le faire dire facque c'est ça. » (Employé 16). Les employés sont aussi conscients de l'effet d'entraînement que présente le fait de donner de la reconnaissance : « Bien parce que j'aimerais ça en recevoir. J'aime ça avoir un feedback, donc c'est important d'en donner aussi, ça marche pas en un sens. » (Employé 6).

Outre l'empathie, les employés se donnent de la reconnaissance afin de souligner les bons coups et de reconnaître les efforts des collègues. Ils se donnent aussi de la reconnaissance pour reconnaître la qualité du travail de leurs collègues, c'est-à-dire par jugement de beauté et cela se fait de façon naturelle. Ceci est en cohérence avec le sens que donnent les employés à la reconnaissance horizontale. L'employé 8 résume bien ceci :

Pour moi ça va de soi. Quand je fais quelque chose, je suis content que quelqu'un me dise un peu qui trouve que c'est intéressant, qu'il aime telle portion, ou comment t'as fait ça, donc je fais la même chose lorsque je vois des belles choses chez les gens. Je me sens pas comme en compétition avec les autres, donc pour moi donner un compliment c'est tout naturel, parce que c'est assez dur d'être artiste dans le fond, que lorsqu'on fait quelque chose de bien, c'es le fun de se le faire dire. Mais c'est ça, donc lorsqu'on a des problèmes des fois avec un projet, on va voir les autres, on en discute un peu, on leur demande leur avis, puis là on regarde ce qu'ils font : « crime c'est bien beau ce que t'as fait ». Pour moi c'est naturel. (Employé 8)

Figure 4.15 Réseaux du code *motivation à donner de la reconnaissance* pour le bloc employé



Ainsi, plusieurs autres concepts ont été nommés (chacun par un ou deux employés) au fil des entrevues : gentillesse, franchise, confiance, critique constructive, encouragement, solidarité et savoir-être. Ceci porte à croire que ce qui motive les employés à se donner de la reconnaissance entre eux est complexe et varié. Il semble que ce soit surtout un mélange de raisons humaines qui fait en sorte que les employés sont amenés à reconnaître leur travail au sein d'un collectif.

4.4.8.3 Comparaison

Les employeurs semblent motivés à donner de la reconnaissance simplement pour souligner les bons coups. On peut penser que ceci est dû au fait que la reconnaissance joue un rôle plus opérationnel pour les employeurs.

Les employés sont motivés à donner de la reconnaissance pour des motifs plus humains et relationnels. Ils le font par empathie, sachant que c'est agréable à recevoir. Ils offrent de la reconnaissance, car ils ont une appréciation sincère du travail de leur collègue et ils savent que c'est important d'en offrir aux autres si on veut aussi en recevoir à son tour.

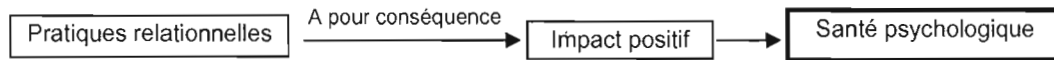
4.4.9 La santé psychologique

4.4.9.1 Employeur

Lorsque l'on questionne les employeurs à savoir si les pratiques relationnelles qui sont déployées dans l'entreprise ont un impact sur la santé psychologique (c'est-à-dire le stress, l'isolement, le fait de garder le moral) des employés, ils répondent tous que oui et plusieurs soulignent de plus au passage l'importance de l'environnement de travail sur la santé psychologique des employés :

Moi je pense que, personnellement, dans un contexte de travail amical, « *friendly* », je crois, je fais l'hypothèse que tu vas être plus porté à te confier. S'il y a des problèmes personnels, tu vas plus avoir un réseau d'entraide naturel. Dans un contexte où il y a pas de party, il y a pas de budget, pis ça j'ai l'impression, moi je fais l'hypothèse que oui, on a un contexte très favorable pour que, la santé psychologique soit meilleure. Je fais l'hypothèse que c'est plus facile d'être heureux dans un environnement qui te donne les conditions d'être heureux que d'être heureux dans un environnement difficile. (Employeur 4)

Figure 4.16 Réseaux du code *santé psychologique* pour le bloc employeur



4.4.9.2 Employé

Lorsque questionnés à savoir si les pratiques relationnelles ont un impact sur la santé psychologique (c'est-à-dire le stress, l'isolement, le fait de garder le moral), une forte majorité d'employés répondent que ces pratiques ont un impact positif sur leur santé psychologique. Les employés expliquent aussi que les pratiques relationnelles ont un impact positif sur le climat de travail, comme l'expliquent les employés suivants :

Bien quand tu te lève le matin, t'as le goût de venir travailler, c'est motivant. [...] J'ai déjà connu des expériences qui étaient l'inverse, justement dans l'enseignement où c'était très difficile pendant près de 10 ans de maintenir cette motivation là, parce que l'enseignement évidemment c'est pas toujours facile, tu donnes énormément et tu reçois pas beaucoup, donc aussi à l'époque le patron que j'avais donnais pas de bon feedback tout le temps, j'avais trouvé ça très pénible. Donc oui c'est important d'avoir des bons contacts, d'avoir justement des félicitations et ainsi de suite. Ça motive à remettre de l'énergie là-dedans. (Employé 5)

Comme je te disais des fois on va se gueuler après pis on va être fâchés et je pense que ça fait peut-être du bien au niveau du stress de le dire. Comme dans tout, je pense que quand tu caches, quand tu réprime tes émotions, quand quelque chose te fait chier pis que tu le dit pas, ça va grossir, ça va grossir pis a moment donner ça va peut-être nocif pour ta santé mentale...peut-être même physique. Facque je pense de se le dire et de se dire les choses, de pas laisser traîner ça, parce qu'on est un environnement ouvert c'est facile de dire. La communication est facile je pense que oui ça peut aider sur le stress. (Employé 16)

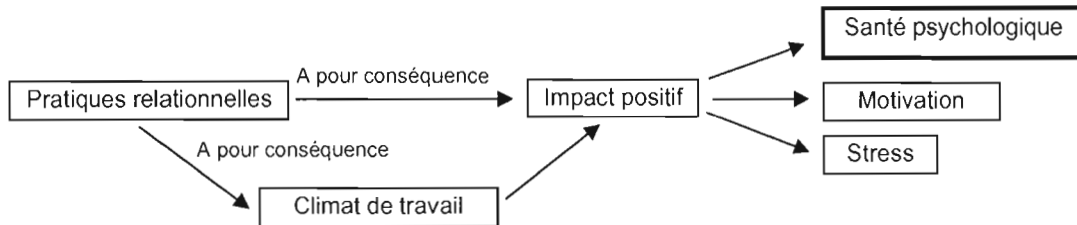
Oui, il y a des stress, des rush comme on dit, il y en a dans n'importe quelle entreprise, non je trouve que de savoir qu'à la toute fin, que si t'arrives à faire ce que t'as à faire dans le rush, puis que ce soit de qualité, tu vas avoir de la reconnaissance, donc au bout du terme du rush, tu sais que tu vas avoir des bons mots, oui ça motive positivement. *Tu ne te sens pas isolé ici?* Non, pas du tout. (Employé 6)

Ainsi, les pratiques relationnelles, parce qu'elles ont une influence positive sur le climat de travail, et donc sur la motivation et le niveau de stress, sont perçues par les employés comme étant bénéfiques pour leur santé mentale. Pour plusieurs, le fait qu'il est facile de

communiquer avec les collègues et qu'on a eu l'occasion de les connaître dans une activité favorise grandement ce climat de travail, comme le résume l'employé 15 :

Honnêtement, oui,oui je travaillais avant y'en avait pas de 5 à 7 et c'était très plate pis tu connaissais juste le monde de l'extérieur si tu veux. Non je me suis jamais autant mis ami avec mes collègues que ici. [...] Si t'a quelque chose, si t'a un problème, je vais en parler à disons lui parce que je sais qu'il va pouvoir plus m'aider. T'es moins, pas moins gêné, mais ça fait, c'est plus le fun que l'ambiance que j'avais avant ou comme tu disais: «*Ok je vais aller voir lui, j'sais même pas vraiment il est ou son bureau, pis je sais pas comment il va réagir...*» Alors oui, ça a un impact. (Employé 15)

Figure 4.17 Réseaux du code *santé psychologique* pour le bloc employé



4.4.9.3 Comparaison

Employeurs et employés s'entendent pour dire que les pratiques relationnelles ont un impact positif sur leur santé mentale et soulignent tous deux l'importance du climat de travail dans cette relation.

Les employés développent davantage à ce sujet et nous illustrent l'ensemble de la dynamique concernant leur santé mentale. On parle ici d'une relation complexe et multifacette qu'ils sont à même de mieux décrire puisqu'ils la vivent au quotidien.

4.4.10 La rétention positive

4.4.10.1 Employé

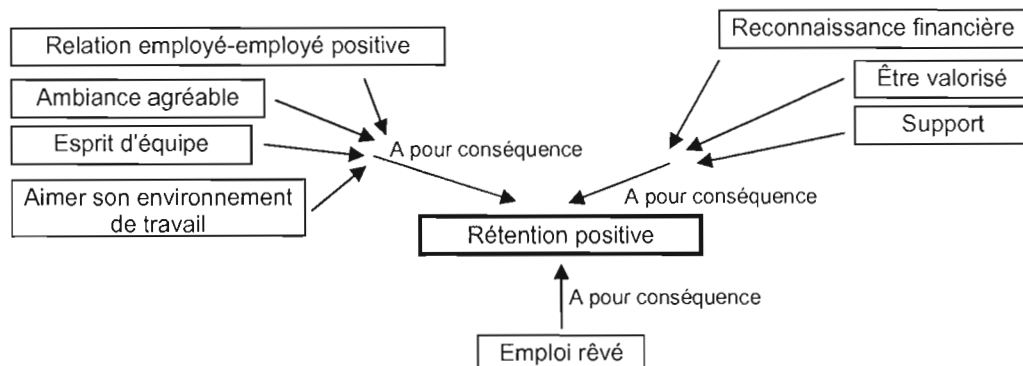
Il a été demandé aux employés si l'environnement de travail qu'ils avaient décrit était une raison pour rester à leur emploi. Dans tous les cas, les employés ont répondu par l'affirmative, car, comme ils l'expliquent, ils aiment leur environnement de travail. Dans leurs réponses, plusieurs éléments ont été soulignés de nouveau comme étant une motivation à demeurer à l'emploi de l'entreprise. D'une part, les collègues semblent être un facteur favorisant la rétention, puisque les employés parlent de la relation qu'ils ont entre eux et de l'esprit d'équipe qui règne dans l'entreprise :

Pour l'instant, c'est le monde puis toute. C'est vraiment le fait d'être du monde. C'est pas les conditions salariales, pas les avantages sociaux, c'est vraiment la compagnie que j'aime à date. [...] Pour l'instant, j'ai moins l'impression d'être un numéro que ce que j'ai déjà passé dans d'autres compagnies de jeux. Donc, comme je dis les avantages sociaux et salariaux sont moins élevés, mais quand on vient te parler c'est plus personnel, puis le monde à date ça se tient bien. (Employé 2)

Un autre aspect mis de l'avant dans les réponses des employés est plus organisationnel et concerne le support offert, la reconnaissance financière et le fait d'être valorisé au sein de l'entreprise :

C'est bien de se faire plus rémunérer parce qu'on a performé durant l'année, c'est bien aussi de se le faire dire. Moi j'ai eu d'autres employeurs que c'était pas une réalité qui existait. On se faisait dire quotidiennement qu'on gagnait trop cher. Tout en tentant aussi soi-même de se dépasser, parce que c'est important, l'humain évolue forcément, puis on essaie de se dépasser, de s'améliorer, on peaufine nos techniques, donc de se faire dire l'inverse par ton propre employeur, c'est pas nécessairement évident, et c'est pas le cas ici. (Employé 5)

Figure 4.18 Réseaux du code *rétention positive* pour le bloc employé



Enfin, un élément intéressant à souligner : pour quelques employés, le fait que l'environnement de travail soit agréable n'est qu'un élément supplémentaire pour demeurer à l'emploi. En effet, la raison principale de rétention étant pour eux le fait qu'ils occupent l'emploi de leurs rêves, comme le dit l'employé 6 :

Est-ce que l'environnement de travail c'est une raison de demeurer à ton emploi?
Bien je veux dire c'est pas une raison en soi, le fait je trouve que c'est valorisant de travailler là, de faire ce que j'aime, programmer des jeux vidéo depuis que j'ai fini l'université. Ça fait 7 ans que j'essaie de rentrer ici, puis finalement j'ai réussi à rentrer, c'est vraiment le domaine qui m'intéresse, le fait que ce soit visuel, moi je suis beaucoup visuel, c'est pas de la programmation abstraite comme de la programmation scientifique ou des trucs du genre. (Employé 6)

4.4.11 L'innovation organisationnelle

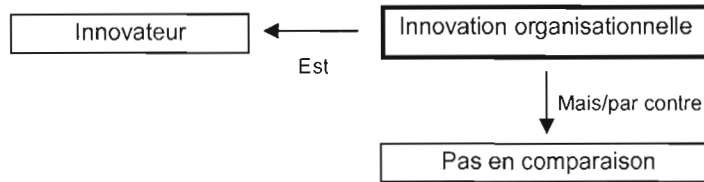
4.4.11.1 Employeur

Lorsque questionnés à savoir si les pratiques relationnelles constituent des innovations organisationnelles, les employeurs répondent généralement par l'affirmative, comme l'indique l'employeur 2 : « *Est-ce que tu qualifierais ça d'un milieu innovateur?* Bien je pense que oui, ce n'est pas dans une usine que ça va faire ça, et même encore une fois au gouvernement non plus. Donc oui, je pense que oui. »

Plusieurs affirment qu'il y a place à l'amélioration puisque si l'on compare le milieu de travail à d'autres entreprises, comme Google par exemple, il n'est pas vraiment innovateur :

C'est sûr des fois, je me dis : on n'investit pas assez. Tu sais, à un moment donné, ce n'est pas juste, je ne peux pas puiser dans les fonds puis, euh, dépenser. [...] Donc, oui, on est innovateur, mais c'est sûr que quand on se compare à d'autres, il y a toujours place à l'amélioration sauf que je trouve qu'on fait très bien avec qu'est-ce qu'on a, puis étant donné qu'on a tellement grossi vite, puis on est quand même une PME. (Employeur 7)

Figure 4.19 Réseaux du code *innovation organisationnelle* pour le bloc employeur



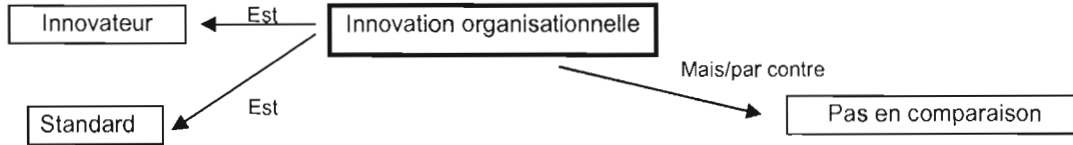
4.4.11.2 Employé

Les employés, tout comme les employeurs, ont été questionnés à savoir si leur milieu de travail, particulièrement au sujet des pratiques relationnelles, constituait une innovation organisationnelle. Pour une forte majorité d'employés, leur milieu de travail n'est pas une innovation organisationnelle en soi, puisque si on le compare avec d'autres milieux de travail semblables (comme Google), il n'est pas innovateur du tout. Par contre, quand les employés comparent leur milieu de travail avec des expériences de travail qu'ils ont eues dans d'autres milieux, ils sont alors d'avis que le milieu du jeu vidéo est innovateur. L'employé 2 résume bien cette idée :

C'est innovateur comme milieu le jeu vidéo oui, mais comparé à d'autres compagnies, pas nécessairement. Ici on est 45, donc nécessairement ça favorise plus d'échanges quand t'es plus petit, mais de ce que j'ai travaillé dans d'autres compagnies, oui, le jeu vidéo point est beaucoup plus relax comme place quant à moi. Tu sais il y a jamais personne qui va te critiquer pour ton linge. [...] C'est sûr que ça favorise d'être un milieu plus relax, plus amical, on est moins... je dirais moins coincé. (Employé 2)

Pour d'autres employés, le milieu de travail est standard, comparable aux autres et, en conséquence, il ne constitue pas une innovation du tout, comme le dit l'employé 15 : « Innovateur, peut-être pas, j pense, innovateur c'est un grand mot je trouve. Je pense pas que ce soit très innovateur [...] C'est toutes des petites affaire qui font que le monde aime ça mais c'est pour ça que je te dis que c'est peut-être pas innovateur non plus, c'est standard. »

Figure 4.20 Réseaux du code *innovation organisationnelle* pour le bloc employé



4.4.11.3 Comparaison

Une majorité d'employés croit que leur milieu de travail n'est pas innovateur en comparaison avec d'autres entreprises du milieu du jeu vidéo ou des technologies de l'information. Les employeurs sont aussi de cet avis et affirment que la situation dans leur entreprise peut être améliorée. La perception que les employeurs et les employés ont de leur milieu de travail est influencée par ce qui se fait ailleurs.

Toutefois, un élément intéressant est à souligner : pour les employés, le milieu de travail est une innovation quand il est comparé à des milieux totalement différents.

4.4.12 La relation employeur-employé

4.4.12.1 Employeur

Lorsque questionné sur la nature de leur relation avec les employés, les gestionnaires la qualifient tous de positive, mais de différentes façons. La relation entre les employeurs et les employés est la plupart du temps amicale. Certains gestionnaires affirment que la relation qu'ils entretiennent poursuit deux objectifs : soit d'être à l'écoute et rendre les employés heureux. Sur le fait qu'il faut être à l'écoute, l'employeur 7 décrit bien le rôle qu'il doit jouer :

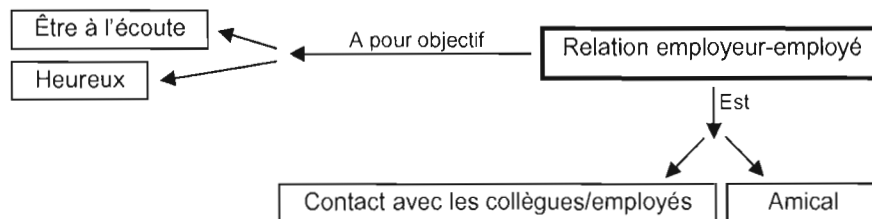
Tu veux discuter ou quoi que ce soit, puis si, il faut que ça reste entre quatre murs, ça va rester entre quatre murs. Puis je pense que c'est mon rôle. [...] Mais des fois, ça peut arriver qu'il y ait des « downs », des remises en question, etc., que ce soit personnel, au niveau de la vie professionnelle aussi. Ça fait que, moi, je peux, j'écoute beaucoup. Ce que je fais, c'est que la personne a, elle s'assoit, puis j'écoute. Des fois, juste d'en parler, ça fait du bien. (Employeur 7)

Sur l'élément qu'il faut rendre les employés heureux, cette réponse témoigne d'un employeur bien de l'esprit général du rôle que doit jouer l'employeur auprès de ses employés :

Comment est-ce que vous qualifieriez vos relations avec les autres employés? Euh, supers bonnes. Bonnes dans le sens où, surtout aux ressources humaines, si on compare dans l'équipe ressources humaines là, c'est tout des gens qui veulent arriver à bien supporter les employés pis à les rendre heureux ici. Fait que la relation est déjà bonne parce qu'on a le même objectif. (Employeur 5)

Enfin, la relation doit constituer un contact avec les employés, dans le sens où l'on doit connaître ces derniers et entretenir un contact personnel avec eux.

Figure 4.21 Réseaux du code *relation employeur-employé* pour le bloc employeur



4.4.12.2 Employé

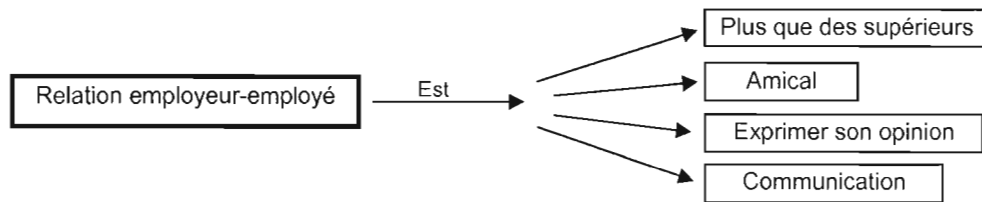
Questionnés à savoir comment ils qualifieraient la relation qu'ils ont avec leurs supérieurs, les employés répondent que cette relation est positive. Plus précisément, la relation est qualifiée d'amicale et les supérieurs sont même parfois plus que des supérieurs, ce sont des amis que l'on fréquente en dehors du travail.

La notion de communication est aussi souvent mentionnée, jumelée à l'idée que l'on peut exprimer son opinion auprès de ses supérieurs. L'employé 5 explique bien cette réalité :

On est capable de parler, autant avec [...] le président, le fondateur ou encore celui qui m'a engagé, qui m'a fait passer mes entrevues. On est capable de parler sans retenue, aisément. Quelque chose qui nous satisfait pas non plus, on sait qu'on peut être entendu. Ça arrive qu'on ait des problèmes avec d'autres employés, qu'on ait des mésententes, qui arrive un événement plus fâcheux. Il y a une procédure aussi, évidemment qui est plus officielle, mais on est capable de régler ça plus amicalement

avant, donc si on a des choses à discuter avec des patrons, des questions à poser, des choses à débattre, on sait que la porte sera pas fermée, c'est intéressant ça aussi. (Employé 5)

Figure 4.22 Réseaux du code *relation employeur-employé* pour le bloc employé



4.4.12.3 Comparaison

Un premier constat à faire est que la relation entre les employeurs et les employés est qualifiée par les deux parties comme étant amicale.

Les employeurs mentionnent qu'ils doivent être à l'écoute des employés et chercher à les rendre heureux, ce qui est cohérent avec l'opinion des employés, ces derniers affirmant pour s'exprimer auprès de leurs employeurs.

4.4.13 La compétition inter-collègue

4.4.13.1 Employé

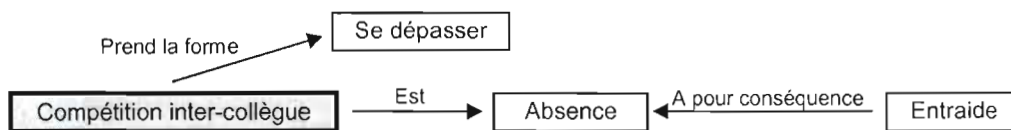
Le concept de compétition entre collègues de travail semble donner lieu à plusieurs interprétations différentes. Quand on les questionne sur la présence de compétition entre collègues, les employés répondent majoritairement qu'ils ne sont pas en compétition avec leurs collègues. Au lieu de compétition, les employés parlent plus de challenge et du fait que l'on doit se dépasser soi-même et toujours s'améliorer, comme le dit l'employé 8 : « Je me sens en compétition avec moi-même, je veux me surpasser, mais pas comme « Ah je veux devenir le meilleur ». Naturellement, ne je suis pas quelqu'un de très compétitif, à part avec moi-même. »

Aussi, les employés travaillent en équipe et doivent atteindre les mêmes objectifs, ce qui enlève toute forme de compétition et fait plutôt place à l'entraide et au partage de connaissances :

Tu te sens en compétition avec les autres employés ?

Non, pas du tout, pis je te dirais je sais pas si dans d'autres compagnies c'est ça aussi je pense que tout le monde ici est sur la même longueur d'ondes pour dire qu'on est sur le même bateau pis qu'on travaille ensemble pis y'a pas vraiment de trucs qu'il fallait que tu te démarques, pas que tu te démarques mais y fallait que tu prouves que t'étais meilleur que les autres pis des concours vraiment si tu peux aider quelqu'un pour que son produit soit plus beau ou meilleur, tu va l'aider. On est vraiment à ce niveau-là une entité. (Employé 16)

Figure 4.23 Réseaux du code *compétition inter-collègue* pour le bloc employé



Par contre, une minorité des employés interrogés souligne qu'il y a tout de même de la compétition, parfois elle semble être perçue comme normale, comme le décrit l'employé 12 :

Il y a un peu de compétition... Est-ce que moi je la ressens, je suis pas sur. Il y a de la compétition c'est fait comme ça. [...]Euh, on est en compétition, oui parce qu'en bout de ligne le processus d'évaluation a fait qu'on compare les gens à un certain niveau pour les évaluer. Donc oui, à quelque part on a de la compétition, pas plus qu'ailleurs. (Employé 12)

D'autres fois, elle est perçue comme de la compétition nécessaire à l'avancement global du travail et donc comme de la saine compétition qui apporte, elle aussi, son lot d'entraide :

Oui ça arrive, c'est une belle compétition. Je sens pas quelqu'un, bien on est compétitif veut, veut pas il faut l'être, mais c'est plus de la *coopétition*, un mélange de coopération, mais on se relance tout le temps : « Regarde j'ai réussi à faire ça! Ah ouin comment t'as fait? Bien j'a fait ça comme ça » Donc il y a un effet d'entraînement. Une compétition qui est saine où on reconnaît la force des gens, leurs réussites. [...]. C'est pas une compétition qui vise à dénigrer l'autre personne, ou à nous valoriser plus, c'est vraiment la recherche de l'excellence, donc c'est vraiment très correcte ça. (Employé 5)

4.4.14 Le bon collègue

4.4.14.1 Employé

Afin de mieux comprendre ce qui est apprécié par les employés chez un collègue, nous leur avons demandé ce qui caractérisait un bon collègue. Les réponses ont été très variées et instructives. Quelques concepts se dégagent du reste et ils étaient nommés plus régulièrement. La capacité à communiquer, à être à l'écoute et à faire preuve de franchise sont des aspects appréciés chez un collègue. Le bon collègue, c'est aussi quelqu'un sur qui on peut compter pour obtenir de l'aide et du support. Les deux réponses suivantes sont bien éloquentes sur ce qui caractérise le bon collègue :

[...] un bon collègue je crois, c'est quelqu'un avec qui, on n'a pas peur d'aborder un problème. Euh, et pis que surtout qu'on est dans la même dynamique de relation. Voilà, pour moi c'est ça un bon collègue. C'est-à-dire qu'il peut y avoir n'importe quelle crasse, problème, à partir du moment où on est d'accord tous les deux pour le, pour l'adresser, d'une manière franche, ça c'est un bon collègue, parce qu'on sait qu'on va dans la même direction. (Employé 12)

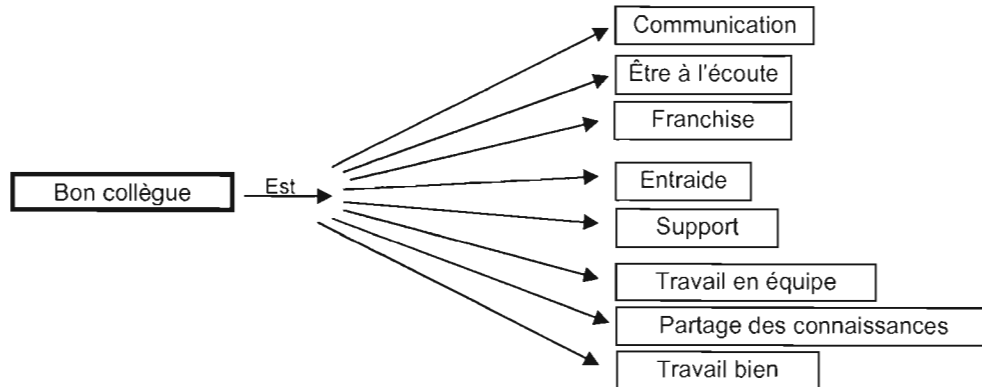
C'est quelqu'un qui va t'écouter si t'a besoin d'aide, il va être là pour t'aider, travail d'équipe essentiel ici. C'est quelqu'un qui va être franc, honnête. (Employé 15)

Le bon collègue, selon les employés interrogés, c'est aussi une personne qui travaille en équipe, qui partage ses connaissances avec les autres et qui travaille bien, au sens où l'équipe peut compter sur lui et la qualité de son travail :

Donc un bon collègue c'est quelqu'un qui va être capable d'écouter, comme je disais qui va être professionnel, c'est quelqu'un qui va avoir le désir de se dépasser, de partager aussi : « Hey j'ai découvert un nouveau truc, check comment j'ai fait ça. » [...] Est-ce que j'oublie quelque chose? Quelqu'un qui va être généreux, quelqu'un qui va savoir donner de sa personne, et ça paraît aussi dans les projets, quelqu'un qui va pouvoir se dépasser entre autres. Ça fait pas mal le tour. (Employé 5)

[...] Et quelqu'un qui est techniquement viable aussi, donc qui fait pas... quelqu'un qui est bon, qui est capable de faire de quoi de beau, puis vite, qui comprend vite. Quelqu'un que tu as l'impression qu'il faut le former pendant deux ans avant qui fasse quelque chose de beau, ça ne serait pas intéressant. Ça a beau être le meilleur gars du monde, s'il faut lui montrer la job tout le temps pis le prendre par la main c'est plate aussi. Il faut être capable de déléguer, surtout quand on travaille en équipe. (Employé 3)

Figure 4.24 Réseaux du code *bon collègue* pour le bloc employé



4.4.15 La reconnaissance verticale ascendante

4.4.15.1 Employeur

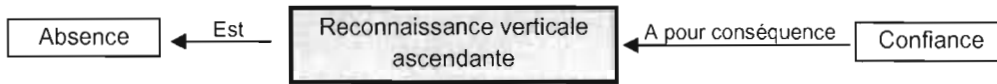
Lorsque l'on questionne les employeurs sur la reconnaissance verticale ascendante (c'est-à-dire la reconnaissance qu'ils reçoivent de leurs employés), plusieurs disent ne pas en recevoir du tout. Ceux qui en reçoivent, par contre, l'apprécient grandement :

Oui, je pense que je suis chanceuse, je pense je suis chanceuse parce que j'ai... même des employés que j'ai aidé à aller poursuivre leur carrière dans un autre département, ou dans une autre sur la production ou quoi que ce soit pis qui me disent aussi « écoute, c'est formidable que t'es fait ça. Merci de l'appui. Ça été, t'es la meilleure boss que j'ai eu. » Fait que, c'est le fun, quand ça passe tsé, c'est le fun. (Employeur 4)

Enfin, la reconnaissance verticale ascendante est donnée, car il y a un lien de confiance dans la relation qui se développe entre l'employeur et les employés, comme l'explique l'employeur 5 :

Je crois beaucoup en leur capacité pis j'ai développé un lien de confiance : ils viennent me voir « aye, je pense faire ça, qu'est-ce que t'en pense? » fait que là je les oriente, oui ou non, ou fait attention à ça. Fait que, pis c'est pas, c'est pas du tout autoritaire, c'est plus un type de guide, fait que c'est beaucoup relié au lien de confiance là, fait que je le sais quand ils « feel » pas, je le sais quand ils sont en crise, là, que ce soit personnel ou professionnel. (Employeur 5)

Figure 4.25 Réseaux du code *reconnaissance verticale ascendante* pour le bloc employeur



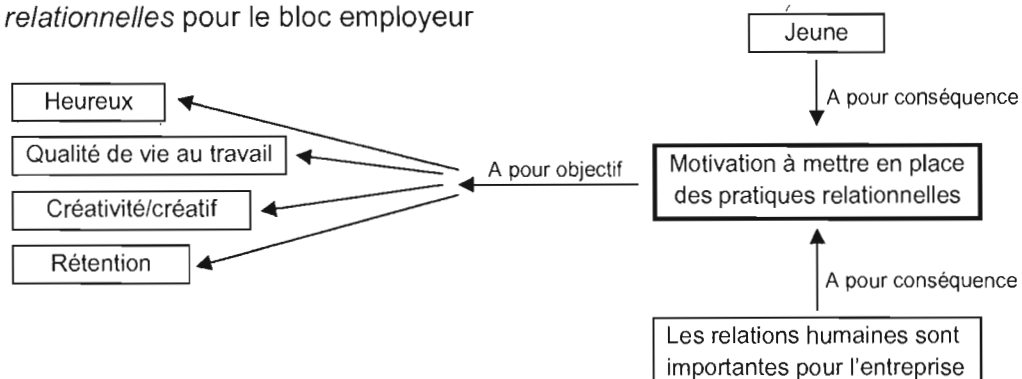
4.4.16 Motivation à mettre en place des pratiques relationnelles

4.4.16.1 Employeur

Les raisons qui motivent les employeurs à mettre en place des pratiques relationnelles sont variées, mais cohérentes entre elles. La rétention des employés est la raison le plus souvent énoncée par les employeurs. La rétention, pour les employeurs, est influencée par la qualité de vie au travail et le fait que les employés doivent être heureux et aussi être en mesure d'exprimer leur créativité. Les propos de l'employeur 4 illustrent clairement cette relation :

Ben parce que c'est juste comme ça qu'on peut créer des jeux innovateurs, créatifs, de qualité pis avoir des gens très, heureux de le faire pis avoir du fun à le faire. Parce qu'on est dans une industrie extrêmement, qui, on manque de main d'œuvre beaucoup beaucoup. [...] Les retenir heureux aussi parce que chaque... Je dis toujours que, faut recruter un employé chaque jour, faut le recruter chaque jour pour qu'il rentre comme si c'était le premier jour qu'il rentrait. Qu'il aille toujours cette même passion là. Donc, notre job nous autres aux ressources humaines pis aux communications c'est de s'assurer qu'on recrute, qu'on va rechercher l'employé à chaque jour. Il passe sa carte, il a la même passion à chaque jour. (Employeur 4)

Figure 4.26 Réseaux du code *motivation à mettre en place des pratiques relationnelles* pour le bloc employeur



Certains employeurs soulignent l'importance pour l'entreprise de la qualité des relations humaines comme raison d'implantation des pratiques relationnelles :

Je pense que, je pense que le travail, bon, malgré le fait qu'on puisse dire : Ah, j'aime ce que je fais, je veux performer, je veux continuer... Je pense qu'à quelque part, on se doit d'avoir une qualité de vie au travail. On se doit d'avoir des trucs qui font en sorte que les gens, les gens fraternisent, les gens ont du plaisir, les gens ne voient pas nécessairement [l'entreprise] comme étant un endroit où tu gagnes ton salaire puis tu payes ton loyer. Je pense qu'il y a quelque chose, qu'il faut aller plus loin [...]. (Employeur 8)

Enfin, d'autre évoquent le milieu jeune (au niveau de la moyenne d'âge) comme motivation à mettre en place des pratiques relationnelles, car ces pratiquent répondent davantage, selon eux, aux besoins d'une main-d'œuvre plus jeune, comme le dit l'employeur 3 : « [...] on recherche tous des perles rares, donc veut, veut pas, ça augmente les conditions qu'on donne aux employés, le salaire, les avantages sociaux et environnement où les jeunes aiment bien se retrouver. »

4.4 Les effets néfastes sur la reconnaissance au travail

Quelques éléments négatifs ont été abordés lors des entrevues. Nous croyons qu'il est pertinent de les approfondir davantage.

La sincérité de la reconnaissance a été mise en question, un employé soulignant qu'il croit que la reconnaissance de ses supérieurs ne pourrait être qu'une technique de management : « Oh, ben oui, ça oui. Mais je pense que ça fait partie de la technique de management donc... Je sais pas si c'est sincère. » (Employé 10). Ce même employé affirme qu'il y a un décalage entre le message organisationnel et la réalité : « Ben il y a un espèce de décalage entre l'espèce de masque on est super sympa, on vous organise plein de trucs et quand on organise le boulot vraiment, on s'en fout complètement de qui vous êtes vraiment. » (Employé 10). Un autre employé a aussi abordé cet aspect du fossé entre ce qui est dit aux employés et ce qui se passe sur le terrain :

Oui. Pour l'avoir entendu à plusieurs reprises là que, les superviseurs ils étaient durs d'approche, euh, même s'ils nous disaient « venez nous voir, ça va nous faire plaisir » c'était pas ça là. Parce qu'ils étaient vraiment fermés, pis ils étaient durs d'approche, pis toujours cachés derrière leur, leur PC, pis... Ça bougeait pas, il y avait pas de coaching, il y avait pas de rencontres. (Employé 11)

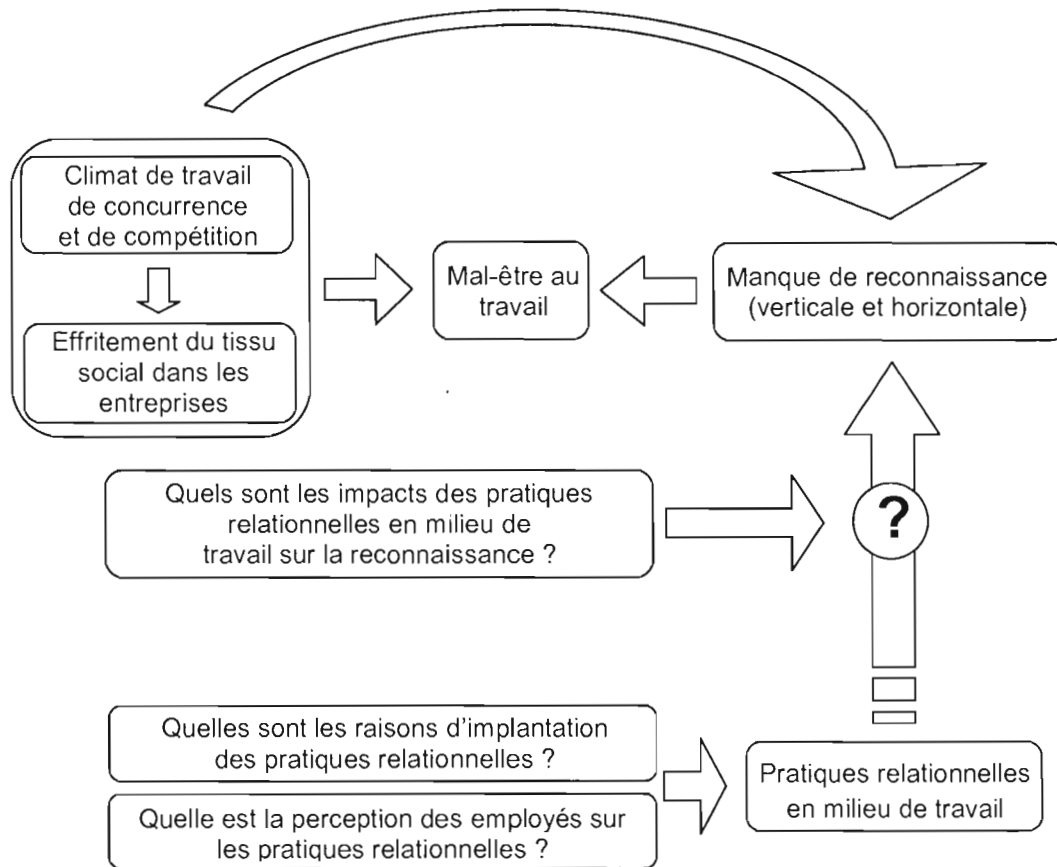
On peut penser que certains employés ont besoin de plus qu'un message de la direction pour adhérer à la culture. Ça prend des gestes concrets et sincères, tous les jours, et par tous les représentants de l'employeur. Bien que les employés ci-haut mentionnés n'en aient pas fait la mention, on peut penser que la notion de confiance joue un rôle de première importance ici. L'employeur 7 aborde cet aspect de la confiance, lorsqu'elle parle de la reconnaissance qu'elle reçoit de ses employés : « Mais sinon, je veux dire, moi, la plus belle reconnaissance que je peux avoir, c'est la confiance qu'ils me donnent. [...] Mais, c'est tellement facile à perdre la confiance. Tu travailles des années...Tu peux la perdre de même. »

4.6 Retour sur la problématique et le modèle de l'étude

Avant d'aller plus loin dans l'analyse des données, rappelons que la présente recherche vise à comprendre les impacts de ces pratiques relationnelles en milieu de travail sur les dimensions que sont la reconnaissance horizontale et verticale. Aussi, nous tenterons de comprendre pourquoi les employeurs mettent en place de telles pratiques et nous nous attarderons à la perception et aux attentes des employés au sujet de ces pratiques.

À la fin du chapitre II, nous avons présenté un modèle présentant les éléments à l'étude dans la présente recherche. Ce modèle comportait des questions auxquelles les entrevues conduites en entreprise devaient permettre de répondre. Dans les prochaines sections, nous tenterons de répondre à ces questions en utilisant l'analyse du contenu des entrevues que nous avons présentée dans ce chapitre.

Figure 4.28 : Modèle de l'étude



4.6.1 Les raisons d'implantation des pratiques relationnelles

Différentes raisons semblent expliquer que les employeurs implantent des pratiques relationnelles dans leur milieu de travail. Nous avons tenté ici de synthétiser sous forme de trois raisons principales ce qui ressortait des entrevues conduites auprès des employeurs : la recherche d'un climat de travail agréable, le milieu particulier du jeu vidéo et l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. Ces trois raisons sont systémiques et l'une peut difficilement aller sans l'autre.

4.6.1.1 La recherche d'un climat de travail agréable

La recherche d'un climat agréable de travail semble être une des principales raisons motivant les employeurs à implanter des pratiques relationnelles. Les employeurs mentionnent trois éléments en lien avec l'importance du climat de travail, la qualité de vie au travail, l'importance des relations humaines et l'objectif de rendre les employés heureux.

La qualité de vie au travail est quelque chose d'important pour les employeurs et elle présente des retombées pour l'entreprise, comme la rétention des employés. Les employeurs affirment que les relations humaines sont importantes pour l'entreprise, il est donc important de favoriser l'établissement de liens entre les gens. Enfin, les employeurs nous disent aussi qu'un de leur objectif est de faire en sorte que les employés soient heureux au travail. Ces pratiques semblent porter fruit, puisque la totalité des employeurs et des employés interrogés aiment leur environnement de travail.

4.6.1.2 Le milieu particulier de l'industrie du jeu vidéo

L'industrie du jeu vidéo est particulière, affirme l'ensemble des employeurs rencontrés. Premièrement, la main-d'œuvre est jeune : 13 des répondants employés ont moins de 25 ans et 12 ont entre 26 ans et 35 ans. Ceci motive les employeurs à mettre en place des pratiques relationnelles afin de répondre à ce que cherchent des jeunes employés comme milieu de travail.

Deuxièmement, le milieu du jeu vidéo est un milieu créatif et les employés doivent être en mesure d'exprimer leur créativité. Il est donc nécessaire de favoriser un climat laissant libre cours à la liberté, autant pour que les employés puissent s'y épanouir que pour être en mesure de créer des jeux.

4.6.1.3 L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre

La rétention des employés est la raison le plus souvent énoncée par les employeurs pour justifier la mise en place de pratiques relationnelles. Comme nous l'avons dit, la rétention est influencée par la qualité de vie au travail. D'ailleurs, la majorité des employés questionnés

affirment que le climat de travail de l'entreprise où ils travaillent est une raison pour demeurer à l'emploi de cette dernière. Enfin, le milieu du jeu vidéo est, comme nous l'avons vu au chapitre II, un milieu hautement compétitif et en croissance. Les employeurs en sont conscients et, non seulement veulent-ils retenir leur main-d'œuvre, ils doivent aussi être en mesure d'attirer les meilleurs talents.

4.6.2 La perception des employés sur les pratiques relationnelles

Au fil des entrevues, il est possible d'observer que les employés ont une perception qui leur est propre sur les pratiques relationnelles. En plus d'énumérer les pratiques relationnelles qui sont présentes dans l'entreprise où ils travaillent, les employés les qualifient, les décrivent et donnent leur opinion. Suite à une relecture de l'ensemble des codes analysés, nous avons été en mesure d'identifier ces perceptions. Nous avons regroupé ce que pensent les employés des pratiques relationnelles dans trois champs d'application différents : les relations interpersonnelles, le fait d'aimer son environnement de travail et la rétention.

4.6.1.1 Les relations interpersonnelles

Pour les employés, les pratiques relationnelles ont une influence sur les relations interpersonnelles qui se déroule entre collègues, mais aussi avec les supérieurs. Les pratiques relationnelles permettent de connaître les collègues et d'avoir des contacts sur les lieux du travail et en dehors du travail. Les employés ont parlé des relations entre collègues de manière positive, la qualifiant d'amicale, affirmant même que les collègues sont plus que des collègues.

Allant dans le même sens, les relations avec les supérieurs sont aussi amicales, les supérieurs étant parfois perçus comme étant plus que des supérieurs, soit aussi comme des amis. La communication et le fait de pouvoir exprimer son opinion caractérisent aussi ces relations. À cet effet, soulignons aussi la forte présence de la communication dans plusieurs des réponses que les employés donnent. La communication semble très présente au sein des entreprises, car il y a des pratiques relationnelles qui permettent d'entrer en relation et d'échanger. La communication est aussi un trait caractéristique du bon collègue de travail selon les employés.

4.6.1.2 Création d'un climat de travail agréable

Les employés aiment leur environnement de travail, qui est jeune, dynamique et qui offre une certaine liberté. Ils apprécient aussi le bel environnement physique, le travail d'équipe, les aires ouvertes et la flexibilité des horaires de travail. Ce type de caractéristiques est cohérent avec l'objectif d'avoir un climat de travail agréable, que les employeurs tentent d'atteindre lorsqu'ils implantent des pratiques relationnelles.

Plusieurs de ces caractéristiques sont aussi identifiées par les employés comme des forces de l'environnement de travail: travail en équipe, communication, contact facile, aire ouverte, bonne entente, ambiance détendue.

4.6.1.3 La rétention

L'esprit d'équipe et les relations positives avec les collègues sont des éléments faisant en sorte que les employés n'ont pas l'intention de quitter leur emploi actuel. Une majorité d'employés affirment aussi que l'ambiance de travail agréable et le fait qu'ils aiment leur environnement de travail sont des raisons pour rester à leur emploi. Un des objectifs recherchés par les employeurs lorsqu'ils implantent des pratiques relationnelles est justement la rétention des employés.

4.6.3 Les impacts des pratiques relationnelles sur la reconnaissance au travail

L'une des questions à laquelle la présente recherche désire répondre est si les pratiques relationnelles ont un impact sur la reconnaissance au travail. Les employés ont été questionnés de manière directe sur le sujet, mais aussi sur d'autres éléments pertinents au sujet.

Les employés identifient la communication comme source de reconnaissance horizontale. Toujours selon les employés, le climat de travail agréable facilite la communication. On peut donc dire que les pratiques relationnelles semblent avoir un impact sur la reconnaissance entre collègues.

Une logique semblable semble s'opérer chez les employeurs, qui par contre sont d'avis que la communication fait partie du climat de travail et que ce dernier a un impact positif sur la reconnaissance. Par contre, autant les employés que les employeurs sont conscients de l'effet d'entraînement que le climat a sur la reconnaissance et que la présence de la reconnaissance a sur le climat.

Par contre, les pratiques relationnelles et le climat de travail agréable qu'elles créent ne semblent pas être la raison première motivant les employeurs et les employés à donner de la reconnaissance. En offrant de la reconnaissance, les employeurs désirent souligner les bons coups. Les employés désirent aussi souligner les bons coups, mais ils le font par empathie, de façon naturelle et pour offrir un jugement sur le travail des collègues.

Enfin, les employés et les employeurs sont d'avis que le climat de travail agréable, conséquence des pratiques relationnelles, a un impact positif sur leur santé psychologique. Les employés affirment ne pas se sentir isolés, ressentir moins de stress et être plus motivés. Une majorité d'employés ne se sentent pas en compétition entre eux. Au contraire, c'est un climat d'entraide qui s'installe, conséquence du travail d'équipe qui prend place dans l'entreprise.

4.7 Conclusion

Comme nous venons de le voir, l'analyse des concepts à l'étude illustre la complexité des relations humaines se déroulant au travail. L'observation attentive des propos des employeurs et des employés illustre aussi à quel point une entreprise est un système où tout est intimement relié.

Les pratiques relationnelles qui sont mises en place par les employeurs se veulent un moyen de répondre au milieu particulier qu'est l'industrie du jeu vidéo. Les employeurs cherchent aussi à établir un milieu de travail agréable, car la qualité de vie et le bonheur des employés au travail sont importants pour eux. Elles atteignent aussi les objectifs organisationnels recherchés, soient l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, d'autant plus que plusieurs entreprises affirment être en croissance et devoir déployer des efforts importants pour recruter des employés.

Pour les employés, les pratiques relationnelles sont à l'origine d'un climat de travail agréable, mais aussi de relations positives avec les collègues et les supérieurs. Les employés affirment que les relations entre collègues sont bonnes et que les collègues sont souvent des amis. De plus, les relations positives permettent une bonne communication et la création d'un climat de travail agréable. Ces deux aspects font en sorte que les employés sont heureux au travail et n'ont pas l'intention de quitter leur emploi.

La communication semble être un concept omniprésent dans les réponses des employeurs, mais surtout des employés. Les pratiques relationnelles ont pour conséquence principale de permettre aux gens d'entrer en relation et donc de communiquer. La reconnaissance au travail semble ainsi plus facile à offrir. Elle devient naturelle, elle va de soi et on l'offre par empathie, car on connaît l'autre et on sait qu'il est plaisant de voir son travail reconnu.

Notons enfin que de manière générale, du point de vue des employeurs et des employés de l'industrie du jeu vidéo, les pratiques relationnelles sont des innovations organisationnelles, mais elles ne le sont pas si on se compare avec d'autres entreprises qui vont plus loin en matière de pratiques de ce genre.

CHAPITRE V

DISCUSSION ET CONCLUSION

Comme nous l'avons énoncé dès le départ, la présente recherche avait pour objectif de comprendre l'impact des pratiques relationnelles en milieu de travail sur la reconnaissance horizontale et verticale. Cette recherche visait aussi à comprendre pourquoi les employeurs implantaient des pratiques relationnelles et comment les employés les percevaient. Suite à l'analyse qui a été présentée au chapitre précédent, il semble pertinent d'approfondir le tout afin de mettre en lumière les faits saillants et les principaux résultats obtenus.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les résultats de l'analyse nous permettent d'apporter des réponses aux questions posées dans la présente recherche. Ce chapitre s'attardera plus en détails sur l'analyse des résultats. Les résultats seront comparés et mis en relation avec ceux d'autres études ainsi qu'avec des éléments de la littérature. Ainsi, il sera possible de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à l'impact et à l'origine des pratiques relationnelles.

Le présent chapitre sera aussi l'occasion de traiter de l'apport de la recherche ainsi que des limites de celle-ci. Ce chapitre est aussi l'occasion de conclure cette étude.

5.1 Faits saillants de l'étude

Dans la section qui suit, nous mettrons en lien les résultats de l'analyse avec les notions du cadre théorique afin de comprendre de quelle manière les pratiques relationnelles ont un impact positif sur la reconnaissance au travail et à quels niveaux les pratiques relationnelles ont un effet positif.

5.1.1 Différents aspects du mal-être au travail

La santé psychologique d'une personne est un aspect délicat à aborder en entrevue. De plus, c'est aussi un état difficile à évaluer pour une personne. En effet, la santé psychologique est difficile à mesurer à son état normal et ce n'est que lorsqu'on souffre que l'on peut être à même d'apprécier la différence entre une bonne et une mauvaise santé psychologique. Par contre, autant les employeurs que les employés sont d'avis que les pratiques relationnelles ont un impact positif sur leur santé psychologique. Les employés affirment même que les pratiques relationnelles ont un impact positif sur leur niveau de stress et leur motivation au travail. Enfin, les pratiques relationnelles ont, selon les employés et les employeurs, un impact sur la reconnaissance au travail. Plusieurs aspects de l'analyse nous permettent de comprendre comment les pratiques relationnelles agissent positivement sur le cercle vicieux du mal-être au travail.

5.1.1.1 La possibilité d'entrer en relation

Comme nous l'avons présenté plus tôt, Brun *et al.* (2003), ont identifié que les conditions relationnelles qui sont difficiles et le manque de reconnaissance du travail étaient des facteurs organisationnels constituant un risque élevé pour la santé mentale des travailleurs. Les employés et les employeurs affirment tous deux que les pratiques relationnelles ont un impact positif sur leur santé mentale.

Dans cette foulée, Vézina et Carpentier-Roy (2000) affirment que le contexte actuel du travail n'offre plus aux travailleurs d'espace pour échanger, ce qui entraîne une perte de sens du travail. Dans la présente recherche, la présence de pratiques relationnelles en milieu de travail favorise, selon les employés et les employeurs, les échanges, le contact et la communication. C'est donc une tendance inverse, et positive, qui s'observe dans l'industrie du jeu vidéo. Voyons voir plus en détails comment cela se produit.

5.1.1.2 La collectivité et la reconnaissance

Carpentier-Roy *et al.* (2000) identifient que la compétition inter-collègue mène à l'effritement de la qualité des relations interpersonnelles et à l'absence de solidarité entre les travailleurs. Or, les employés rencontrés dans la présente recherche affirment presque en totalité ne pas se sentir en compétition avec leurs collègues. Il est possible d'attribuer ce sentiment aux pratiques relationnelles présentes dans l'entreprise. En effet, selon les employés, ces dernières ont pour conséquences de permettre de connaître ses collègues et de favoriser les contacts interpersonnels.

Selon Paugam (2007) la reconnaissance entre collègues réfère à la convivialité puisque le collègue est de même statut que soi. C'est un élément qui est observable lors de l'analyse des résultats de la recherche. En effet, les employés portent un jugement de beauté sur le travail de leurs collègues, d'offrir de la reconnaissance, quand il y a communication. Soulignons aussi l'empathie, qui figure parmi les aspects motivant les employés à donner de la reconnaissance. Il est possible d'être empathique envers un collègue lorsqu'on est en relation avec lui et qu'on le connaît. Ceci réfère aussi au fait d'être en relation les uns avec les autres et d'avoir l'opportunité de se connaître.

5.1.1.3 L'aspect identitaire des travailleurs dans l'industrie du jeu vidéo

Vézina (2000) souligne que dans une entreprise rigide, la créativité et l'initiative sont souvent identifiées comme des comportements délinquants, ce qui constitue une négation de la personne et influe négativement sur son identité. Dans l'industrie du jeu vidéo, les employeurs implantent des pratiques relationnelles, car ils désirent favoriser l'expression de la créativité des employés. Ils utilisent ainsi une approche contraire à la rigidité et encourage les employés à être eux-mêmes dans un environnement convivial.

5.1.2 Les défis actuels du monde du travail

Burke et Ng (2006) mettaient en lumière que l'économie du savoir et de l'information demandait aux employés une amélioration constante de leurs connaissances. Lors de l'analyse, nous avons constaté que les employeurs et les employés identifient le partage des connaissances, l'entraide et le travail d'équipe comme des éléments caractérisant un bon

collègue. On peut en conclure que l'amélioration des connaissances est effectivement un enjeu du milieu de travail qu'est l'industrie du jeu vidéo et que les employés travaillent entre eux à l'amélioration de leurs connaissances, ce qui concorde avec Burke et Ng (2006).

Les employeurs identifient la structure horizontale et la rapidité du processus décisionnel comme étant des forces de l'environnement de travail. Pour les employés, c'est le travail d'équipe qui constitue une force. Ces éléments réfèrent tous à des caractéristiques de l'organisation post-bureaucratique (Bellemare, 2006; Child et McGarth, 2001).

5.1.3 La motivation à donner de la reconnaissance

Les employeurs affirment mettre en place des pratiques relationnelles en milieu de travail afin de créer un climat de travail agréable. Les employés, quant à eux, soulignent le rôle des pratiques relationnelles dans la mise en place d'un climat de travail agréable. Ce climat de travail constitue la pierre angulaire de la dynamique permettant la reconnaissance au travail.

La reconnaissance, pour les employés et les employeurs, sert beaucoup à souligner les bons coups et s'inscrit dans la culture des entreprises. De plus, pour les employés, la reconnaissance horizontale constitue un support envers les collègues. Elle est aussi un jugement de beauté et sert de critique constructive. La reconnaissance joue ici un rôle de renforcement des comportements positifs (Luthans et Stajkovic, 1999) et constitue une alternative aux méthodes de contrôle caractéristiques de l'organisation bureaucratique. En utilisant la reconnaissance comme critique constructive, les employés travaillant en équipe s'assurent de la qualité du travail de leurs collègues et offrent une validation du travail de ces derniers. Ces observations, effectuées sur le terrain, confirment ce que dit la littérature au sujet de la reconnaissance et ses rôles (Appelbaum et Kamal, 2000; Kerr et Slocum, 1987; Luthans et Stajkovic, 1999; St-Onge *et al.*, 2005).

5.1.4 Les pratiques relationnelles comme innovations sociales

Les pratiques relationnelles en milieu de travail est un concept qui se voulait englobant et inclusif pour la présente recherche. L'objectif était de traiter d'un ensemble de pratiques qui permettent un contact entre les personnes et qui sont ancrées sur les lieux du travail, mais qui peuvent en sortir.

Selon nous, et à la lumière de l'éventail, de l'origine et du rôle de ses pratiques, ces dernières constituent des innovations sociales en milieu de travail. Les employeurs affirment mettre en place des pratiques relationnelles pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre plus jeune. Ils le font aussi pour que les employés soient heureux et puissent exprimer leur créativité. Ainsi, la mise en place de pratiques relationnelles répond à de nouveaux défis, comme c'est le cas pour les innovations sociales (Lapointe et Bellemare, 2006).

Dans le même sens, les pratiques relationnelles présentent une pertinence commune pour l'ensemble des employés et des employeurs et elles offrent une possibilité d'appropriation collective, car elles sont autant à l'initiative des employeurs que des employés, ce qui va dans le sens de ce que Cloutier (2003) identifie comme caractéristique des innovations sociales. En effet, autant les employés que les employeurs initient des pratiques relationnelles et tous sont appelés à y participer.

Dans les entreprises du jeu vidéo qui ont été visitées, les pratiques relationnelles font parties de la culture de l'entreprise. Par contre, il semble encore difficile, à la vue des résultats obtenus, de conclure que ces pratiques et l'innovation qu'elles constituent sont institutionnalisées. En effet, si les pratiques relationnelles sont largement acceptées au sein des entreprises visitées, il est impossible d'affirmer que les mécanismes en sont formalisés, comme lorsqu'une innovation sociale atteint la phase de l'institutionnalisation décrite par Harrisson et Vézina (2006).

5.1.5 Les conditions de succès des pratiques relationnelles

Comme nous l'avons présenté, Flemming (2005) a conduit une étude qui l'a amené à conclure que le succès des pratiques de ce genre résidait dans la capacité à susciter la participation volontaire des employés sans les contraindre. Ainsi, l'employeur doit mettre en place des conditions favorisant les contacts entre les gens, mais il ne faut pas forcer l'adhésion à ces activités.

Cet aspect est validé par la présente recherche. En effet, comme nous l'avons vu, certains employés demeurent critiques des pratiques mises en place, qu'ils qualifient de techniques de management. Ces employés perçoivent un fossé entre le discours organisationnel et la réalité et questionnent la sincérité des pratiques mises en place. Ceci confirme aussi le rôle

de l'employeur tel qu'identifié par Kerr et Slocum (1987, p.106) : *«Thus, except in unusual circumstances, the manager's task usually is not to create a basic congruence among rewards, culture, and business strategy, but to focus and fine-tune the natural interaction of these elements.»*

Créer cet équilibre peut être difficile. Les employés questionnés sont d'avis que les pratiques relationnelles présentes dans leur entreprise sont autant le résultat d'initiatives de l'employeur que des employés, entre autres par la présence de club social. En conséquence, on peut penser que le fait que plusieurs employeurs laissent une grande marge de manœuvre aux employés dans ce type de pratiques permet, par ces derniers, une appropriation satisfaisante et concluante desdites pratiques. On peut donc penser que l'appropriation est l'une des clefs de la réussite des pratiques relationnelles en milieux de travail.

5.2 La contribution de la recherche

Cette recherche a permis, par des données empiriques, de démontrer comment les éléments vecteurs de mal-être au travail semblent pouvoir être contrecarrés par des pratiques relationnelles. C'est ici l'inverse de l'équation du mal-être qui a été étudié. Suite à l'étude de certaines causes du mal-être au travail, nous avons décidé de nous attarder aux causes de « bien-être » dans une industrie reconnue pour ses bons employeurs. Ainsi, nous sommes maintenant en mesure de documenter et de comprendre comment les pratiques relationnelles contribuent à instaurer un climat de travail favorisant le bien-être des employés.

Plus précisément, la recherche a permis de mieux comprendre ce qui motive les employés et les employeurs à donner de la reconnaissance. Cette recherche permet aussi de démontrer l'importance des relations interpersonnelles et de la communication dans la création d'un climat de travail agréable, mais aussi de démontrer comment l'ensemble de ces notions sont intimement reliées. Cette recherche fournit aussi une liste de l'éventail des pratiques relationnelles pouvant prendre place dans une organisation.

Ainsi, outre ces apports théoriques, nous espérons que cette étude permettra de justifier une fois de plus l'importance centrale des relations humaines au sein d'une entreprise. Une organisation est composée d'individus qui doivent interagir collectivement afin de donner un

sens à ce qu'ils font. C'est entre autres par cette dynamique que l'individu et la communauté sont à même de se développer. Comme l'affirme Pauchant (1996), l'identité d'une personne est sociale, car elle prend son origine dans le regard de l'autre et ce n'est que par sa participation à une collectivité que l'individu peut s'épanouir. Ainsi, une collectivité véritable permet aux gens de développer leur identité individuelle.

Les présents résultats sont aussi l'occasion de réfléchir à des applications pratiques qui pourraient permettre de changer les dynamiques internes de certains milieux de travail, de permettre de meilleures relations entre les gens et, ultimement, de permettre une reconnaissance du travail. L'introduction graduelle de pratiques relationnelles dans un milieu de travail est possible et souhaitable, et ce, autant pour l'impact que ce changement peut avoir au niveau du climat de travail et au niveau de la reconnaissance, mais aussi pour augmenter la rétention.

5.3 Les limites de la recherche

Bien que la présente recherche apporte différentes réponses et éléments pertinents, ainsi que des pistes de recherches futures, elle présente aussi des limites. La présente section vise à illustrer ses limites.

5.3.1 Échantillon et entrevues

Les participants de la recherche ont été sélectionnés sur une base volontaire. Les entreprises étant mises au courant du sujet général de l'étude, il est possible que celles ayant accepté de participer soient celles qui présentaient un climat de travail plus agréable. À l'inverse, les entreprises ayant refusées de participer ont peut-être été motivées dans leur décision par un climat plus tendu au sein de l'entreprise.

Au niveau des répondants, il a été impossible de sélectionner au hasard les employés participants à cause des contraintes d'horaire et de travail. Les employés ont été approchés par leurs employeurs et ont ensuite accepté de participer volontairement à l'étude, et ce, selon leur disponibilité et leur envie. Les employés étant au fait du sujet de l'étude, leur participation a pu être motivée par leur vécu personnel.

Lors des entrevues, le manque de constance de la chercheuse a aussi eu un impact sur les réponses obtenues. D'une entrevue à l'autre, les questions n'ont pas été toujours posées de la même façon et certaines ont même parfois été oubliées. En effet, la relation qui s'installe entre le chercheur et le participant fait en sorte qu'il est parfois difficile, voire inapproprié dans certains cas, de suivre une grille d'entrevue fixe. La flexibilité du chercheur est un élément clef de la réussite d'une collecte de donnée par entrevue (Baumard *et al.*, 2003). La discussion qui s'installe a pour conséquence de favoriser ou non l'introduction de certains sujets et les oublis peuvent alors arriver. Le désir de ne pas brusquer certains participants, qui semblait parfois sensible à certains aspects, a aussi fait en sorte d'écarter volontairement certaines questions.

Enfin, au niveau des réponses, il est possible que les employeurs, de par la position qu'ils occupent au sein de l'entreprise, aient fait preuve de retenue lorsqu'ils ont participé aux entrevues. Cela a pu être motivé par le désir de projeter une image de l'entreprise correcte et appréciable de l'entreprise ou encore pour protéger certaines informations jugées délicates et confidentielles. Du côté des employés, il se peut aussi qu'afin de projeter une image appréciable d'eux-mêmes, certains répondants aient embelli leurs réponses et omis certains détails jugés moins positifs.

5.3.1 Analyse des données

L'analyse de données qualitatives comporte aussi plusieurs risques de biais. Lors de la codification des entrevues, les codes ont été attribués au contenu des entrevues des répondants. L'attribution de ces codes, bien qu'elle se fasse selon une logique préétablie et constante, fait appel au jugement de la personne effectuant la codification. Ainsi, le sens donné par le chercheur aux propos qu'il analyse influe sur la codification. La compréhension de la réalité qu'a le chercheur façonne donc dès le départ la codification des entrevues. Bien que le sens et la signification donnés au contenu des entrevues soient façonnés par la théorie utilisée dans le cadre de l'étude, comme c'est le cas selon la théorisation ancrée (Strauss et Corbin, 1998), le chercheur contribue à l'enrichissement de ce sens par sa propre perception des choses. Il en va de même lors de l'analyse des données, puisque l'analyse repose sur le jugement que le chercheur effectue face aux entrevues.

Si une analyse quantitative avait pu éviter ces biais, elle aurait par contre diminué grandement la richesse des résultats obtenus. Le choix d'effectuer une recherche qualitative a été motivé par le type de données que nous désirions trouver.

Soulignons qu'il ne semble pas toujours évident, pour l'ensemble des répondants, de bien percevoir la distinction entre les concepts de pratiques relationnelles, d'environnement de travail et de climat de travail. Souvent, il semble qu'une pratique relationnelle (telle que l'organisation du travail ou une activité sociale) devienne, pour un répondant, le climat en soit. Cela ne facilite pas l'analyse et diminue la certitude de l'effet des pratiques relationnelles sur la reconnaissance qui semble parfois davantage attribuable au climat de travail qu'aux pratiques relationnelles.

En somme, les limites présentées réduisent la généralisation possible des résultats. Il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'une étude de cas et que cette dernière doit être placée dans son contexte. Par contre, les résultats obtenus sont assez intéressants et concluants pour fournir des pistes de recherches futures et des possibilités d'application concrète en entreprise.

5.4 Recherches futures

L'étude présentée dans ce mémoire a permis d'explorer une dynamique organisationnelle large, de dégager certains aspects clefs de cette dernière et d'étayer un cadre de référence permettant maintenant d'approfondir le sujet. Ce cadre de référence peut maintenant être davantage exploité, soit par des questions portant sur des aspects précis ou encore sur des terrains de recherche plus larges.

Ainsi, une étude semblable dans une autre industrie pourrait constituer un comparatif intéressant et permettant de compléter les résultats. Une étude quantitative plus large, destinée à un plus grand échantillon, et portant sur des aspects précis, par exemple sur la nature de la reconnaissance verticale reçue, pourrait être effectuée afin de mieux comprendre certains éléments clefs. Les données quantitatives, même si elles présentent elles-mêmes des limites, permettraient de contourner les biais liés à l'entrevue semi-dirigée et à la relation de confiance entre le chercheur et le participant. Elles permettraient aussi d'éviter les biais du chercheur, introduits lors de la codification et de l'analyse.

Les résultats obtenus mettent aussi en lumière le rôle de la communication dans la reconnaissance verticale et horizontale, ainsi que dans la mise en place d'un climat de travail agréable. Il serait pertinent d'approfondir le rôle de la communication, afin de mieux comprendre son mécanisme d'action dans la dynamique de la reconnaissance.

La question des innovations organisationnelles et de leur institutionnalisation gagnerait à être approfondie afin de mieux comprendre le cycle de vie de l'innovation sociale dans ce type d'entreprise.

5.5 Conclusion

Pour conclure, cette recherche a atteint son objectif, soit tenter de mieux comprendre les impacts de ces pratiques relationnelles en milieu de travail sur les dimensions que sont la reconnaissance horizontale et verticale. Elle a aussi permis de comprendre davantage pourquoi les employeurs mettent en place de telles pratiques et d'étudier la perception et les attentes des employés face à ces pratiques. Cette recherche va aussi de l'avant, permettant de mettre en lumière des éléments importants au sein de l'entreprise, telle que la communication.

L'aspect organisationnel et systémique ressort beaucoup des entrevues réalisées. Les employeurs et les employés sont conscients que le climat de travail et la qualité des relations interpersonnelles font partie d'un ensemble et que tout s'influence. Ils ont aussi conscience du rôle que la reconnaissance joue dans cette dynamique.

Comme nous l'avons vu, l'état actuel du milieu du travail et des relations entre les travailleurs, combiné à la perte de sens du travail et l'atteinte à l'identité du travailleur contribuent au mal-être au travail et au manque de reconnaissance. Par contre, la présente recherche met en lumière une tout autre réalité. Dans un milieu de travail où sont mises en place des pratiques permettant les contacts entre les travailleurs et les employeurs, c'est une tout autre dynamique qui s'installe. Cette dernière se compose alors de communication, de relations interpersonnelles enrichissantes et d'actes de reconnaissance horizontale et verticale. Le cercle vicieux du mal-être au travail semble alors rompu et remplacé par un climat de travail agréable dans lequel les gens aiment venir travailler et où les collègues sont parfois même des amis. C'est la mise en branle d'un cercle précieux.

Les employeurs initient les pratiques relationnelles pour des raisons de rétention, pour créer un climat de travail agréable et pour répondre aux réalités particulières que présente l'industrie du jeu vidéo. Les pratiques relationnelles en milieu de travail débutent ainsi sur les lieux du travail, par l'initiative de l'employeur, mais aussi des employés. Le contact humain qu'elles génèrent semble créer un effet multiplicateur qui a pour conséquence de créer d'autres pratiques relationnelles et de favoriser le contact jusqu'en dehors des lieux de travail. C'est à l'employeur que revient la responsabilité d'initier ce mouvement, ou d'être réceptif des initiatives des employés en la matière, afin de permettre que s'installent les conditions de réalisation de ce cercle précieux.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, Paul S. 1999. «Building better bureaucracies». *The Academy of Management Executive*. vol. 13, no 4, p. 36.
- 2001. «Market, Hierarchy, and Trust : The Knowledge Economy and the Future of Capitalism». *Organization Science*. vol. 12, no 2, p. 215-234.
- Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotoiu. 2004. *Stratégies et moteurs de performances*. Al. «Chenelière éducation». Montréal: Chenelière McGraw-Hill.
- Allard-Poesi, Florence, Carole Drucker-Godard et Sylvie Ehlinger. 2003. «Analyses de représentations et de discours». In *Méthodes de recherche en management*, Sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 447-475. Paris: Dunod.
- Allard-Poesi, Florence et Christine-Garance Maréchal. 2003. «Construction de l'objet de recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart. Paris Dunod.
- Alter, Norbert. 1993. «Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence». *Revue française de sociologie*. vol. 34, no 2, p. 175-197.
- 1996. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Al. «Collection Premier cycle». Paris: Presses universitaires de France.
- 2003. *L'innovation ordinaire*. Al. «Quadrige (Presses universitaires de France) 401». Paris: Presses universitaires de France.
- Anderson, Valerie, et Chartered Institute of Personnel and Development. 2004. *Research methods in human resource management*. London Angleterre: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Appelbaum, Steven H., Rammie Kamal. 2000. «An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business». *Journal of Management Development*. vol. 19, no 9, p. 733-763.
- Armstrong, Michael. 2003. *A handbook of human resource management practice*, 9th. London: Kogan Page.
- Baugnet, Lucy. 1998. *L'identité sociale*. Paris: Dunod
- Baumard, Philippe, Carole Donada, Jérôme Ibert et Jean-Marc Xuereb. 2003. «La collecte des données et la gestion de leurs sources». In *Méthodes de recherche en management*, 2e édition, Sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 224-256. Paris: Dunod.

- Baumard, Philippe et Jérôme Ibert. 2003. «Quelles approches avec quelles données ?». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 82-103. Paris: Dunod.
- Becker, Howard Saul. 1985. *Outsiders : études de la sociologie de la déviance*. Al. «Observations». Paris: Métailié.
- , 2002. *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Al. «Guides Repères». Paris: La Découverte.
- , 2004. *Écrire les sciences sociales : commencer et terminer son article, sa thèse ou son livre*. Al. «Méthodes des sciences sociales». Paris: Economica.
- , 2005. «Quelques idées sur l'interaction». (13 octobre 2005): Communication présentée à École Normale Supérieure de Lyon.
- Bienvenu, Roseline et Jean-François Dumais (juin 2008). L'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2008. *TECHNOCompétences : le comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications*. Montréal: 8 p
- Blumer, Herbert. 1969. *Symbolic interactionism : perspective and method*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bourcier, Claude. 2005. «Une large palette de signes de reconnaissance». In *Tous reconnus*, sous la dir. de Jean-Marie Peretti, p. 287. Paris: Éditions d'organisation.
- Bourcier, Claude, et École supérieure de commerce de Rouen. Direction de la recherche. 2002. *Éthique et reconnaissance*. Mont-Saint-Aignan: École supérieure de commerce de Rouen Direction de la recherche.
- Bourque, Gilles L. (2000). L'industrie du multimédia : état de la situation. Working Papers. Cahiers du CRISES: 61 p
- Bouthat, Chantal. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. Montréal: Université du Québec à Montréal. Décanat des études avancées et de la recherche.
- Briand, Louise, Guy Bellemare. 2006. «Organisation post-bureaucratique et flexibilité : mais de quelle flexibilité s'agit-il ?». In *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, sous la dir. de Pierre-André Lapointe et Guy Bellemare, p. 330. Québec: Presse de l'Université Laval.
- , 2006. «A structurationist analysis of post-bureaucracy in modernity and late modernity». *Journal of Organizational Change Management*. vol. 19, no 1, p. 65.
- Brun, Jean-Pierre, Ninon Dugas. 2005. «La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens». *Gestion*. vol. 30, no 2, p. 79-88.
- , 2008. «An Analysis of Employee Recognition : Perspectives on Human Resources Practices». *The International Journal of Human Resources Management*. vol. 19, no 4, p. 716-730.

- Brun, Jean-Pierre. 2008. *Les 7 pièces manquantes du management*. Montréal Québec: Éditions Transcontinental ; Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Brun, Jean-Pierre, Michel Audet, Université Laval. Département des relations industrielles. et Université Laval. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. 2003. *Santé mentale et travail : l'urgence de penser autrement l'organisation*. Al. «Collection Congrès des relations industrielles». Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval.
- Brun, Jean-Pierre *et al.* (2003). L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Études et recherches. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail. Montréal: 89 p
- Burke, Ronald J., et Cary L. Cooper. 2006. «The new world of work and organizations: Implications for human resource management». *Human Resource Management Review*. vol. 16, no 2, p. 83-85.
- Burke, Ronald J., et Eddy Ng. 2006. «The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management». *Human Resource Management Review*. vol. 16, no 2, p. 86-94.
- Cadin, L., et F. Guerin. 2006. «What Can We Learn from the Video Games Industry?». *European Management Journal*. vol. 24, no 4, p. 248-255. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9T-4KKFFFP-3/2/201e51fd10c8eed036392f6d332868a5>>.
- Cadin, Loic, Francis Guerin et Robert DeFillippi. 2006. «HRM Practices in the Video Game Industry:: Industry or Country Contingent?». *European Management Journal*. vol. 24, no 4, p. 288-298. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9T-4KKFFFP-1/2/832aecedb22854d04ab85a7589042e78>>.
- Carpentier-Roy *et al.*. 2000. «Le travail du conseiller syndical : ne pas mourir, mais mourir presque». In *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, sous la dir. de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, p. 155. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, Toulouse: Octarès.
- Cartwright, Susan, et Nicola Holmes. 2006. «The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism». *Human Resource Management Review*. vol. 16, no 2, p. 199-208. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W4J-4K0FFY7-1/2/7ad8e94655f1e152472a831b0ba2a12d>>.
- Child, John, Rita Gunther McGarh. 2001. «Organizations Unfettered : Organizational Form in an Information-Intensive Economy». *Academy of Management Journal*. vol. 44, no 6, p. 1135-1148.
- Cloutier, Julie. 2003. *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Al. «Études théoriques », no ET0314. Montréal: Centre de recherche sur les innovations sociales.

- Deci, Edward L., Richard Koestner and Richard M. Ryan. 1999. «A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation». *Psychological Bulletin*, no. 125, p.627-668.
- Dejours, Christophe. 2000. «Préface». In *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, Sous la dir. de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, p. 155. Sainte-Foy
Toulouse: Presses de l'Université Laval
Otarès.
- , 2000. *Travail usure mentale : essai de psychopathologie du travail*, Nouv. éd. augm.
Paris: Bayard.
- Denzin, Norman K., et Yvonna S. Lincoln. 1994. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Douglas, R. May, L. Gilson Richard et M. Harter Lynn. 2004. «The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. vol. 77, p. 11. En ligne.
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=618622701&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>.
- Drolet, Anne. 2008. «Ubisoft : ambiance ludique». *Le Soleil, cahier Affaires* (Québec), mercredi 6 février 2008, p. 44.
- Dubar, Claude. 2000. *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*. Al. «Lien social». Paris: Presses universitaires de France.
- Durufié, Gilles (avril 2007). L'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec - Évolution récente et perspective. *TECHNOCompétences : le comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications*. Sherbrooke: 10 p
- Fatt, James Poon Teng. 2002. «When business can be fun». *Management Research News*. vol. 25, no 1, p. 39
- Fleming, Peter. 2005. «Workers' Playtime? Boundaries and Cynicism in a «Culture of Fun» Program». *The Journal of Applied Behavioral Science*. vol. 41, no 3, p. 285-303.
- Gaulejac, Vincent de. 2005. *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Al. «Économie humaine». Paris: Éd. du Seuil.
- Glaser, Barney G., et Anselm L. Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. Al. «Observations». Chicago: Aldine Pub.
- Grawitch, Matthew J., Melanie Gottschalk, et David C. Munz. 2006. «The Path to a Healthy Workplace : A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, employee Well-being, and Organizational Improvements». *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*. vol. 58, no 3, p. 129-147.

- Grawitch, Matthew J., Shawn Trares, Jennifer M. Kholer. 2007. «Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes». *International Journal of Stress Management*. vol. 14, no 3, p. 275-293.
- Guba, Egon G. et Yvonna S. Lincoln. 1994. «Competing Paradigms in Qualitative Research». In *Handbook of Qualitative Research*, sous la dir. de Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, p. 105-117. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Guglielminetti, Bruno. 2008. «Montréal est à l'avant-garde de l'industrie du jeu vidéo». *Le Devoir* (Montréal), lundi 10 octobre 2008, p. b7.
- Guillemette, François. 2006. «L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ?». *Recherches qualitatives*. vol. 26, no 1, p. 32-50.
- Harrison, Denis, et Martine Vezina. 2006. «L'innovations sociale: Une Introduction». *Annals of Public and Cooperative Economics*. vol. 77, no 2, p. 129-138.
- Hogue, Jean-Pierre, Denis Lévesque et Estelle M. Morin. 1988. *Groupe, pouvoir et communication*. Sillery : Presses de l'Université du Québec et Montréal : École des hautes études commerciales.
- Jacquard, Albert. 1995. *J'accuse l'économie triomphante*. Al. «Le livre de poche ». Paris: Calmann-Lévy.
- Keating, Denise. 2007. «Improving retention with a recognition overhaul». *Strategic HR Review*. vol. 6, no 2, p. 32.
- Kerr, Jeffrey, John W. Slocum Jr. 1987. «Managing Corporate Culture Through Reward Systems». *Academy of Management Executive*. vol. 1, no 2, p. 99-108.
- Labarre, Isabelle (2000). Les journées de réflexion «Travail, reconnaissance et dignité humaine». Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Québec: 6 p
- Laabs, Jennifer J. 1996. « Embrace today's new deal ». *Personnel Journal*, vol .75, no.8, p.58.
- Lapointe, Paul-André, et Guy Bellemare. 2006. *Innovations sociales dans le travail et l'emploi : recherches empiriques et perspectives théoriques*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Louart, Pierre. 1994. «Du sens de l'homme aux pratiques de gestion». In *Le sens de la personne en gestion des ressources humaines*, sous la dir. de Roger Zaoré et Association canadienne-française pour l'avancement des sciences Congrès, p. 316. Québec: Éditions Murielle Gagné.
- Luthans, Fred et Alexander D. Stajkovic. 1999. «Reinforce for performance : The need to go beyond pay and even rewards ». *The Academy of Management Executive*. vol. 13, no 2, p. 49.

- Malherbe, Denis et Jean-Yves Saulquin. 2003. «Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot, un enjeu de représentations». In *Actes du 14e Congrès de l'AGRH, tome III*, p. 1795-1820. Grenoble.
- Maravelias, Christian. 2003. «Post-Bureaucracy - Control Through Professional Freedom ». *Journal of Organizational change Management*. vol. 16, no 5, p. 547-565.
- Mbengue, Ababacar et Isabelle Vandangeon-Derumez. 2003. «Analyses causales et modélisation ». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 335-372. Paris: Dunod.
- McSweeney, Brendan. 2006. «Are we living in a post-bureaucratic epoch?». *Journal of Organizational change Management*. vol. 19, no 1, p. 22.
- Meyer, Harvey. 1999. «Fun for everyone». *The Journal of Business Strategy*. vol. 20, no 2, p. 13.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow. 1992. «Causes of Failure in Network Organizations». *California Management Review*. vol. 34, no 4, p. 53.
- Morin, Estelle M. 1996. «L'efficacité organisationnelle et le sens du travail». In *La quête du sens gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, sous la dir. de Thierry C. Pauchant, p. 359. Montréal: Québec/Amérique.
- (2006). Donner un sens au travail: 47 p
- Munger, Michel. 2007. «S'accomplir au travail rend plus heureux». *La Presse, cahier Carrières et emplois* (Montréal), samedi le 31 mars 2007, p. 16.
- Navarro-Flores, Olga, Gisèle Belem, Emmanuelle Champion et Judith Trudeau. 2003. *Deuxième formation sur la théorisation ancrée et Atlas.TI*, Recueil de textes CÉH/RT-13-2003. Montréal: Chaire Économie et Humanisme, ESG-UQAM.
- Newstrom, John W. 2002. «Making Work Fun : An Important Role for Managers». *S.A.M. Advanced Management Journal*. vol. 6, no 1, p. 4.
- Nippert-Eng, Christena E. 1996. *Home and work negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Orsoni, Jacques. 2005. «Reconnaître la personne». In *Tous reconnus*, sous la dir. de Jean-Marie Peretti, p. 157. Paris: Éditions d'organisation.
- Pauchant, Thierry C. 1996. «Conclusion : gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature ». In *La quête du sens gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, p. 359. Montréal: Québec/Amérique.
- Paugam, Serge. 2007. *Le salarié de la précarité*. Paris: Presses universitaires de France.
- Perret, Véronique et Martine Séville. 2003. «Fondements épistémologiques de la recherche». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart. Paris: Dunod.

- Pollitt, David. 2008. «Impact feels the benefit of quirky HRM». *Human Resource Management International Digest*. vol. 16, no 6, p. 23.
- Porter, Michael. 1998. «Clusters and the New Economics of Competition». *Harvard Business Review*, no November/December p. 77-90.
- Renault, Emmanuel. 2004. «Reconnaissance, institution, injustice». *Revue du MAUSS*. vol. 23, no 1, p. 180-195.
- Rondeau, Alain. 1999. «Transformer les organisations. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail». *Gestion*. vol. 24, no 3, p. 12-19.
- Royer, Isabelle et Philippe Zarlowski. 2003. «Échantillon (s)». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 188-223. Paris: Dunod.
- Schwandt, Thomas A. 1994. «Constructivist, Interpretivist Approaches to human Inquiry». In *Handbook of Qualitative Research*, sous la dir. de Norman K. Denzin et Ivonna S. Lincoln, p. 118-137. Thousand Oaks: Sage Publications.
- St-Onge, Sylvie. 1998. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal: G. Morin.
- St-Onge, Sylvie et Victor Y. Haines III, Isabelle Aubin, Claudia Rousseau et Geneviève Lagacé. 2005. «Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail». *Gestion*. vol. 30, no 2, p. 89.
- Strauss, Anselm L., et Juliet M. Corbin. 1998. *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Strauss, Anselm L. et Juliet Corbin. 1994. «Grounded Theory Methodology : an Overview». In *Handbook of Qualitative Research*, sous la dir. de Norman K. Denzin et Ivonna S. Lincoln, p. 222-285. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Teipen, Christina. 2008. «Work and employment in Creative Industries : The Video Games Industry in Germany, Sweden and Poland». *Economic and Industrial Democracy*. vol. 29, no 3, p. 309-335.
- Thiétart, Raymond Alain. 2003. *Méthodes de recherche en management*, 2e éd. Coll. «Gestion Sup». Paris: Dunod.
- Vassal, Franck. 2002. «Malaises dans les organisations : souffrance au travail et individualismes modernes». In *L'individu au travail : antagonismes d'une transformation sociale*, Sous la dir. de Benoît Raveleau, p. 350. Paris: L'Harmattan.
- Vézina, Michel. 2000. «Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail». In *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, sous la dir. de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, p. 155. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, Toulouse: Octarès.

- Vézina, Michel et Marie-Claire Carpentier-Roy. 2000. «Discussion générale et conclusion». In *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, sous la dir. de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, p. 155. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, Toulouse: Octarès.
- Vinet, Alain, Renée Bourbonnais et Chantal Brisson. 2003. «Travail et santé mentale : une relation qui se détériore». In *Santé mentale et travail : l'urgence de penser autrement l'organisation*, sous la dir. de Michel Audet, p. 5. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval.
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research : design and methods*, 3rd. Al. «Applied social research methods series ; v. 5». Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

APPENDICE A

QUESTIONNAIRES D'ENTREVUES

Questionnaires pour les employeurs

Démographie

1. Quel est votre groupe d'âge ? 18-25, 26-35, 36-40, 41-50, 51-60 ou 60+
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine du jeu vidéo ? Dans cette entreprise ?
3. En quoi consistent vos tâches ?
4. Quelle est votre formation ?

Le travail comme milieu de vie

1. Aimez-vous votre environnement de travail ?
2. Est-ce que votre travail nécessite des contacts avec d'autres employés ?
3. Qu'est-ce qui constitue, selon vous, les forces de l'environnement de travail de l'entreprise ?
4. Quelles sont les politiques en matière de reconnaissance au travail ?
5. Quelles sont les valeurs de l'entreprise au niveau du milieu de vie ? De la culture ?
6. Y a-t-il des pratiques de travail qui favorise le contact et l'établissement de relation sociale dans votre environnement de travail ?
 - a. Nommez et décrivez-les
 - b. Sont-elles l'initiative de votre patron ou des employés ?
7. Qu'est-ce qui motive votre entreprise à mettre en place de telles conditions ?
8. Est-ce que vous croyez que votre milieu de travail est innovateur ? En quoi l'est-il ?

Aspect relationnel

1. Comment qualifieriez-vous votre relation avec vos employés ?

Perception sur la reconnaissance

1. Donnez-vous de la reconnaissance à vos employés pour leur travail ?
 - a. Quelle forme prend-elle ? Quelle est sa fréquence ?

2. Est-ce que vos employés vous donnent de la reconnaissance ?
 - b. D'après vous, qu'est-ce qui les motive ?
3. Est-ce que les employés se donnent de la reconnaissance entre eux ?
4. Croyez-vous que le climat de travail que vous avez décrit plus tôt a une influence sur cela ?
 - c. Est-ce une influence positive ou négative ?
 - d. Qu'est-ce qui explique cette influence, selon vous ?
5. Sentez-vous que le climat et son effet sur la reconnaissance a un impact sur la santé psychologique des employés (stress, isolement, estime de soi...)?

Questionnaire pour les employés

Démographie

1. Quel est votre âge ? 18-25, 26-35, 36-40, 41-50, 51-60 ou 60+
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine du jeu vidéo ? Dans cette entreprise ?
3. En quoi consistent vos tâches ?
4. Quelle est votre formation ?

Le travail comme milieu de vie

1. Aimez-vous votre environnement de travail ?
2. Qu'est-ce qui constitue, selon vous, les forces de cet environnement de travail ?
3. Qu'est-ce que vous aimez le plus dans cela ?
4. Est-ce que ce sont des raisons pour demeurer à cet emploi ?
5. Est-ce que votre travail nécessite des contacts avec d'autres employés ?
6. Y a-t-il des pratiques de travail qui favorise le contact et l'établissement de relation sociale dans votre environnement de travail ?
 - a. Nommez et décrivez-les
 - b. Sont-elles l'initiative de votre patron ou des employés ?
7. Est-ce que vous croyez que votre milieu de travail est innovateur ? En quoi l'est-il ?

Aspect relationnel

1. Comment qualifieriez-vous votre relation avec vos collègues ?
 - a. Avec votre supérieur immédiat ?
 - b. Avec la haute direction ?

Perception sur la reconnaissance

1. Dans vos relations avec vos collègues, y a-t-il de la reconnaissance du travail ?
 - a. Quelle forme prend-elle ? Quelle est sa fréquence ?
 - b. Quelle est la motivation de vos collègues à vous donner de la reconnaissance ?
2. Donnez-vous de la reconnaissance à vos collègues ?
 - a. Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous motive à le faire ?

3. C'est quoi un bon collègue ?
4. Dans vos relations avec vos supérieurs, y a-t-il de la reconnaissance du travail ?
 - a. Quelle forme prend-elle ? Quelle est sa fréquence ?
 - b. Qu'est-ce qui motive vos supérieurs à vous donner de la reconnaissance ?
5. Croyez-vous que le climat de travail a une influence sur la reconnaissance entre collègues ?
 - a. Est-ce une influence positive ou négative ?
 - b. Qu'est-ce qui explique cette influence, selon vous ?
6. Sentez-vous que le climat et son effet sur la reconnaissance a un impact sur votre santé psychologique (stress, isolement, estime de soi...)?

APPENDICE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (sujet majeur)

Les pratiques relationnelles en milieu de travail et la reconnaissance au travail

Responsable du projet : **Marie-Eve Brouard**
Directeur du projet de mémoire : **Denis Harrisson**
Département, centre ou institut : **Département d'organisation et ressources humaines**
Université du Québec à Montréal

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre et à analyser les raisons d'implantation, par les questionnaires, de nouvelles pratiques relationnelles en milieu de travail ainsi que les impacts de ces dernières sur les dimensions qu'est la reconnaissance horizontale (entre les employés) et verticale (entre les employés et la direction).

PROCÉDURE

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de répondre à quelques questions sur votre travail. L'entrevue devrait durer environ 30 minutes. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances en gestion et sur les innovations organisationnelles. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et seuls les responsables du projet auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. L'entrevue qui sera effectuée sera enregistrée en format audio numérique afin que les responsables puissent disposer d'une information valide dans le but d'en faire l'analyse. Une fois retranscrite sur papier, les fichiers audio numériques seront détruits, mais les transcriptions papiers seront conservées sur support informatique. Toute transcription imprimée sera détruite. En aucun temps votre nom ou toute autre information permettant de vous identifier personnellement ne sera associé à vos réponses.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire et ne devrait comporter aucun risque connu. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Aucune compensation financière n'est prévue pour votre participation à l'étude.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter la chercheuse principale au numéro (514) 987- 3000 # 4983 pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que sujet de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a

approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de notre projet et les responsables de la recherche tiennent à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous :

SIGNATURES

Je, _____, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du sujet : _____

Date : _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées (pour recevoir les résultats finaux de la recherche) :

Signature de la responsable : _____

Date : _____

Veuillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'équipe de recherche.

APPENDICE C

LETTRE DE PRÉSENTATION DU PROJET POUR LES EMPLOYEURS

Montréal, DATE

Madame / Monsieur

Poste

Adresse de la compagnie

Bonjour,

Comme discuté lors de notre rencontre, j'effectue présentement une recherche dans le cadre de mon MBA en ressources humaines. Les informations collectées dans le cadre de cette recherche serviront à la rédaction de mon mémoire, qui porte sur la reconnaissance employé-employé et employé-direction.

L'industrie du jeu vidéo est l'une des plus florissantes au Québec. En tant qu'entreprise à l'avant-garde et innovatrice, nous croyons que votre style de gestion et d'organisation du travail favorise grandement l'aspect relationnel entre les différentes personnes. Nous désirons donc identifier les impacts des pratiques relationnelles sur la reconnaissance dans votre milieu de travail.

Pour cette recherche, je dois réaliser des entrevues semi-dirigées avec 1 ou 2 responsables des RH ainsi qu'après de 4 à 8 employés de votre entreprise. Le nombre d'employés est déterminé selon le déroulement de l'entrevue, c'est-à-dire qu'après chacune des entrevues, j'évalue si je dois en faire une suivante ou non.

Les entrevues seront transcrites et leur contenu sera évalué en lien avec la recherche. Je peux vous assurer de l'anonymat de vos réponses : aucune entrevue ne sera identifiable par le nom du répondant ou le nom de l'entreprise. Seuls mon directeur de recherche et moi connaissons le nom des entreprises participantes. Vous trouverez à la fin de cette lettre l'ensemble des informations concernant la recherche.

Je possède un certificat éthique de mon université pour la réalisation de cette étude, mon protocole de recherche a donc été validé et approuvé par un comité de professionnels. De plus, je suis supervisé par un professeur chevronné, Monsieur Denis Harrison, qui possède une solide expérience de ce type de recherche.

Votre participation est importante puisqu'elles permettent de mieux saisir les effets des pratiques de gestions dynamiques que vous utilisez sur le bien-être des travailleurs. Ces résultats pourront être par la suite utilisés pour l'avancement de la recherche académique. Bien évidemment, je vous remettrai une copie de mon mémoire pour que vous puissiez en consulter le contenu.

Merci beaucoup de votre temps et au plaisir de vous rencontrer,

Marie-Eve Brouard

Candidate au MBA - recherche en ressources humaines

École des sciences de la gestion

Université du Québec à Montréal

Information sur la recherche

Sujet :

- Les pratiques relationnelles au travail et la reconnaissance entre les employés et entre la direction et les employés.

Nombre d'entrevues :

- 1 à 2 avec des gestionnaires du secteur des ressources humaines ou en contact régulier avec les employés.
- Entre 4 et 8 avec des employés.

Durées des entrevues :

- De 25 à 30 minutes pour les gestionnaires.
- Environ 20-25 minutes pour les employés.

Contenu de l'entrevue

- Les questions pour les gestionnaires concernent les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise ainsi que les initiatives mises en place pour favoriser les échanges et les contacts entre les employés (que nous appelons des pratiques relationnelles).
- L'entrevue pour les employés concerne majoritairement leur opinion sur les pratiques relationnelles (par exemple des activités de groupe, des salles de lunch communes, des endroits de détente sur les lieux de travail, etc..), leur perception sur leurs relations avec leurs collègues et sur la reconnaissance au travail.

Conditions d'utilisation des entrevues :

- Les bandes audio seront transcrites à l'ordinateur puis détruites.
- Les transcriptions ne seront pas identifiées, ni par nom de répondant, ni par nom d'entreprise.
- Dans le mémoire, les entreprises participantes ne seront pas identifiées.
- L'anonymat est garanti.

APPENDICE D

ENSEMBLE DES CODES POUR LES PARTIES EMPLOYEURS ET EMPLOYÉS

5 à 7

absence
absence de jalousie
activité d'implication sociale
activité d'information
activité de divertissement
activité de formation
activités de plein-air en groupe
activités pour les enfants
activités régulières
activités sociales
activités spontanées
activités sportives de groupe
adaptabilité
agréable de travailler avec
aimer son environnement de travail
aimer son travail
aimer venir travailler
aimer voir les collègues
aire de repos dans l'entreprise
aire ouverte
ambiance agréable
ambiance détendue
ambiance familiale
amélioration
amical
amusant
ancienneté
apprécié
appropriation des lieux
artistique
atteinte d'objectif
attirer la main d'oeuvre
attitude d'ouverture
avancement de carrière
avantages sociaux
avoir du plaisir
bâtir l'entreprise
beaucoup d'attentes
bel environnement physique
besoin de challenge
bienfaisance
bière
bon accueil
bon collègue
bonne collaboration
bonne communication

bonne entente
bruit
cadeaux
camaraderie
capital humain
chaleureux
challenge
changement organisationnel
climat de travail
club social
collégial
commentaire client
communication
compétition inter-collègue
complicité
compliment
compréhension
confiance
conflit
confort
congé
connaître les collègues
contact avec les collègues/employés
contact difficile
contact en dehors du travail
contact facile
convivial
cotisation de l'employeur
courriel
créativité/créatif
crise
critique constructive
croissance
croissance amenant séparation
culture de l'entreprise
défi
déprimant
désir de reconnaissance
détendre l'atmosphère
détendu
dimension humaine
diplomatie
diversité
donne de la valeur à la reconnaissance car plus personnel
donner
donner son opinion
doser le professionnel et le personnel
dynamique
effet d'entraînement
efficacité
empathie

emploi rêvé
encadrement
encouragement
engagement monétaire de l'employé
entraide
entrepreneurship
entretenir les bonnes relations
environnement de travail agréable
environnement de travail laid
environnement physique
ergonomie
esprit d'équipe
exprimer son opinion
échelle salariale
énergie
évaluation des employés
évolution rapide
être à l'écoute
être dans le même bateau
être valorisé
façon naturelle
Faiblesse
familial
favoriser l'engagement dans l'activité physique
félicitations
fierté
fit organisationnel
flexibilité
Force
fossée entre message organisationnel et réalité
franchise
fraternel
frontière travail non-travail
gentillesse
génération Y
généreux
gratifiant
guide
gymnase
haute direction
heureux
hiérarchie
honnêteté
horaire flexible
humilité
humour
impact négatif
impact positif
importance de l'employé
importance du contact humain
important

industrie non mature
informel
initiative de l'employeur
initiative des employés
innovateur
innovation organisationnelle
insuffisant
intégration
intérêt commun
intègre
intranet
jeune
jouer un rôle
journée thématique
jovial
jugement d'utilité
jugement de beauté
jumelage
le plus souvent possible
leader
les relations humaines sont importantes pour l'entreprise
liberté
manque d'orientation
manque de communication
manque de reconnaissance
manque de sincérité
message de la direction
même âge
micro-société
milieu de vie
moins organisé
motivation
motivation à donner de la reconnaissance
motivation à mettre en place des pratiques relationnelles
ne participe pas par manque d'intérêt
non directif
notoriété
nouvelles technologies
occasion de socialiser
organisation du travail
orienté résultats
overtime
partage des connaissances
party
pas anonyme
pas d'impact
pas de code vestimentaire
pas de gêne
pas de secret
pas de surveillance
pas en comparaison

pas innovatrice
passion
patient
performance
personnalité
petite entreprise
peu de reconnaissance de la haute direction
place à l'amélioration
plaisir au travail
plus innovateur que la moyenne
plus que des collègues
politiques officielles
poser des question
positivisme
possibilités d'amélioration
pousser à faire del a qualité
pratiques relationnelles
préserver l'ambiance de travail
pris en charge par l'employeur
proactif
professionnel
promotion de la santé
proximité physique
proximité psychologique
qualité de vie au travail
qualité du travail
qui sait doser le professionnel et le personnel
R et D
rapidité du processus décisionnel
recevoir
reconnaissance
reconnaissance écrite
reconnaissance financière
reconnaissance horizontale
reconnaissance organisationnelle
reconnaissance verbale
reconnaissance verticale
reconnaissance verticale ascendante
reconnaître les forces
relation d'égal à égal
relation employeur-employé
relation employé-employé positive
remerciement
rencontre individuelle
respect
respect de l'autorité
réciprocité
régler les problèmes
rétention
rétention positive
rétroaction

s'amuser
santé psychologique
satisfaction face à l'emploi
satisfaction sociale
savoir-être
savoir qui fait quoi
se dépasser
se mêler de ses affaires
se promener/déplacer
se sentir à l'aise
sens du devoir
sentiment d'appartenance
sentiment d'isolement
serviable
séparation travail et non-travail
situation géographique
slack
solidarité
souligner les bons coups
sous-emploi
standard
stress
structure horizontale
susciter l'envie de se voir
suggestion prise en considération
support
surcharge
surnom
sympathique
taches bien définies
team building
technique de management
travail bien
travail en équipe
tutoiement
valeur
vieux bâtiment
volonté